

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MAESTRIA EN GERENCIA ESTRATÉGICA Y TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN

DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO EN EL FONDO DE PENSIONES Y CESANTÍAS - PORVENIR S.A.
APOYADO EN EL USO DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN

JORGE MORA ARELLANO

Director

JAIME NEVARDO MESA MOLANO

BOGOTÁ D.C.
OCTUBRE DE 2019

Hoja de Aprobación

Nombre del Jurado

Nombre del Jurado

Nombre del jurado

BOGOTÁ D.C.
OCTUBRE DE 2019

Dedicatoria

Tres generaciones:

*He mirado y he seguido siempre cada uno de tus pasos,
ahora, soy yo quien con mis huellas en la arena pretende
que estas sean recogidas por el tiempo venidero*

Jorge Mora Arellano

Agradecimientos

Al Director del proyecto Jaime Nevardo Mesa Molano, por su orientación y conocimiento del tema, quien además siempre estuvo dispuesto a brindarme las mejores pautas para sacar adelante la investigación.

A la empresa Porvenir, en especial a la Directora de Talento Humano, Andrea Prieto, y al especialista Edilberto Ireguis por su tiempo y su disposición para con el desarrollo del proyecto.

A mis compañeros de trabajo por su constante apoyo y motivación para la culminación del proyecto.

A mis padres quienes siempre me inculcaron el amor y la pasión por el conocimiento en la academia.

A mi hijo por ser esa fuente de energía para continuar con cada paso y objetivo trazado en nuestro rumbo.

A mi hermana Alejandra quien permanentemente con sus palabras me alentó a lograr este objetivo académico.

*Tabla de contenido***Introducción, 2****1. Planteamiento del problema u oportunidad, 4****1.1 Antecedentes, 4****1.2 Problemática, 7****1.3 Preguntas de investigación, 11****1.3.1 Pregunta principal, 11****1.3.2 Preguntas secundarias, 11****1.4 Objetivos, 11****1.4.1 Objetivo general, 11****1.4.2 Objetivos específicos, 12****2. Marco referencial, 12****2.1 Marco teórico conceptual, 12****2.1.1 El conocimiento en las organizaciones, 12****2.1.2 Definición de gestión del conocimiento, 16****2.1.2.1 *La perspectiva de la explotación, 18*****2.1.2.2 *La perspectiva humana, 18*****2.1.2.3 *La perspectiva de proceso, 19*****2.1.3 El papel del talento humano en la gestión del conocimiento, 20****2.1.4 Cultura organizacional para la gestión del conocimiento, 22****2.1.5 Tecnología como aliado de la gestión del conocimiento, 23****2.1.6 Modelos de gestión de conocimiento en el ámbito regional, 24****2.1.6.1 *Modelo Bancolombia, 25*****2.1.6.2 *Modelo Graña y Montero, 26***

2.1.6.3 *Modelo Ecopetrol, 32***2.1.6.4 *Modelo Haceb, 37*****2.1.6.5 *Modelo Cotecmar, 39*****2.2 Marco contextual, 41****2.2.1 Contexto del sector, 41****2.2.2 Contexto de la empresa, 41****2.2.2.1 *Misión, 42*****2.2.2.2 *Visión, 42*****2.2.2.3 *Valores corporativos, 42*****2.2.2.4 *Servicios, 42*****2.2.2.5 *Organigrama, 44*****3. Metodología, 46****3.1 Diseño metodológico, 46****3.2 Población y muestra poblacional, 47****3.3 Instrumentos y/o técnicas de recolección de datos, 47****3.3.1 Observación no estructurada, 47****3.3.2 Revisión de documentación y bibliografía, 47****3.3.3 Encuesta, 48****3.3.4 Entrevista, 48****3.4 Procedimiento, 48****3.4.1 Fase I. Observación no estructurada, 48****3.4.2 Fase II. Revisión de documentación y bibliografía, 50****3.4.3 Fase III. Aplicación de Encuesta, 52****3.4.4 Fase IV. Aplicación de Entrevista, 54**

3.4.5 Resultados. Análisis y Propuesta, 54	
4. Resultados, análisis de resultados y propuesta, 55	
4.1 Resultados y análisis de la Encuesta, 55	
4.2 Infografía de los resultados de la Observación No Estructurada, 73	
4.3 Propuesta para el fortalecimiento de modelo de gestión de conocimiento, 74	
4.3.1 Actividades propuestas, 75	
4.3.1.1 <i>Gestión de Conocimiento como Valor Corporativo</i> , 75	
4.3.1.2 <i>Plan de Reconocimientos e Incentivos Individuales y Grupales</i> , 76	
4.3.1.3 <i>Foros de Discusión</i> , 76	
4.3.1.4 <i>Café de conocimiento</i> , 76	
4.3.1.5 <i>Lecciones aprendidas</i> , 76	
4.3.1.6 <i>Comunidades de práctica</i> , 77	
4.3.1.7 <i>Chatbot del conocimiento</i> , 77	
4.3.1.8 <i>Solución de Vigilancia Tecnológica</i> , 77	
4.3.1.9 <i>Indicadores de proceso para Gestión de Conocimiento</i> , 78	
4.3.2 Fortalecimiento eje cultura, 78	
4.3.2.1 <i>Gestión de conocimiento como valor corporativo</i> , 78	
4.3.2.2 <i>Plan de reconocimientos e incentivos individuales y grupales</i> , 79	
4.3.3 Fortalecimiento eje herramientas, 80	
4.3.3.1 <i>Foros de discusión</i> , 80	
4.3.3.2 <i>Lecciones aprendidas</i> , 82	
4.3.3.3 <i>Café del conocimiento</i> , 84	
4.3.3.4 <i>Comunidades de práctica</i> , 86	
4.3.3.5 <i>Chatbot del conocimiento</i> , 89	

4.3.3.6 *Solución de Vigilancia Tecnológica* 90

4.3.4 Fortalecimiento eje metodología, 91

4.3.4.1 *Indicadores de proceso para gestión de conocimiento*, 91

5. Conclusiones, 97

Referencias, 100

Apéndices, 104

Lista de tablas

Tabla 1. Antecedentes e hitos de la gestión del conocimiento, *17*

Lista de figuras

- Figura 1.** Modelo de gestión de conocimiento- PORVENIR S.A, 9
- Figura 2.** Modelo GC Bancolombia, 25
- Figura 3.** Alineación de procesos con el direccionamiento estratégico, 26
- Figura 4.** Pilares CG Graña y Montero, 27
- Figura 5.** Modelo de Gestión de Conocimiento Graña y Montero, 31
- Figura 6.** Marco estratégico de Ecopetrol, 33
- Figura 7.** Habilitadores Gestión de Conocimiento, 34
- Figura 8.** Aseguramiento y Sostenibilidad del Conocimiento. Fuente: Ecopetrol, 35
- Figura 9.** Estrategia de Gestión de Conocimiento en Ecopetrol, 36
- Figura 10.** Procesos GC – HACEB, 38
- Figura 11.** Modelo de aplicación de Gestión de Conocimiento – HACEB, 39
- Figura 12.** Modelo Gestión de Conocimiento – COTECMAR, 41
- Figura 13.** Organigrama PORVENIR, 45
- Figura 14.** Patrocinadores GC en Porvenir, 45
- Figura 15.** Participación encuesta por nivel de escolaridad., 55
- Figura 16.** Participación encuesta por nivel de cargo, 55
- Figura 17.** A través del conocimiento se puede avanzar a nivel profesional, 56
- Figura 18.** Me siento más cómodo aprendiendo o compartiendo experiencias de trabajo de forma presencial, 57
- Figura 19.** Me gustaría participar en actividades presenciales donde pueda recibir conocimiento o compartirlo, 58
- Figura 20.** En general tengo alta disposición para aprender a través del uso de herramientas tecnológicas como páginas web, aplicaciones, 59
- Figura 21.** Considero la ZonaVital como una herramienta que ayuda a mi formación profesional y desarrollo de capacidades para afrontar retos en mis laborales, 60

- Figura 22.** Encontrar información acerca del negocio o para el desarrollo de mi trabajo en la ZonaVital me parece fácil, 61
- Figura 23.** Considero que en la compañía hay los suficientes espacios para compartir conocimientos o experiencias laborales con otras personas de la compañía, 62
- Figura 24.** Ingreso a la ZonaVital para aportar comentarios relacionados con mi cargo o al conocimiento que tengo del negocio, 63
- Figura 25.** Interactúo con comentarios, o reacciones como "Me gusta" o "No me gusta" a los expertos que comparten conocimiento en la ZonaVital, 64
- Figura 26.** Mi jefe me motiva para que ingrese a la ZonaVital y conozca los contenidos que allí se desarrollan, 65
- Figura 27.** Acudo a la información disponible en ZonaVital para resolver dudas o inquietudes respecto al negocio, 66
- Figura 28.** He conseguido algún tipo de beneficio por haber compartido información en la ZonaVital, 67
- Figura 29.** Incorporo en mis actividades laborales los valores Vital 2.0, 68
- Figura 30.** ¿Le gustaría compartir alguna experiencia laboral, para contribuir con la formación y conocimientos de los colaboradores de la compañía?, 69
- Figura 31.** Medio por el cual le gustaría que su experiencia laboral se diera a conocer en la Compañía, 70
- Figura 32.** ¿Cuáles cree que son obstáculos que se presentan para compartir conocimientos en la compañía?, 71
- Figura 33.** De los siguientes elementos, cuál le parece más atractivo para contribuir con su crecimiento profesional o resolver situaciones puntuales del negocio, 72
- Figura 34.** Cuando tiene dudas acerca de algún tema relacionado con su rol en la organización (producto, procedimientos, procesos), de qué manera busca ayuda, 73
- Figura 35.** Infografía resultados observación no estructurada, 74
- Figura 36.** Fortalecimiento de Modelo de GC de Porvenir, 75

Lista de apéndices

Apéndice A. Formato Encuesta

Apéndice B. Formato Entrevista

Apéndice C. Encuestas aplicadas- (Matriz).

Apéndice D. Transcripción de las entrevistas

Glosario

COLFONDOS:	Colombiana de Fondos
COLPENSIONES:	Colombiana de Pensiones
ECOPETROL:	Empresa Colombiana de Petróleos
G.C.:	Gestión del Conocimiento
MAKE:	Americas Most Admired Knowledge Enterprise

Introducción

El presente trabajo de investigación se desarrolla en torno a la práctica de Gestión del Conocimiento en el ámbito empresarial. Una práctica que día tras día gana mayor relevancia y reconocimiento dentro de las empresas, debido a las ventajas en materia de competitividad que trae consigo su implementación. Entonces, el romper el paradigma en el que tradicionalmente las organizaciones enfocaba sus mayores esfuerzos, los activos tangibles, como parte de la estrategia para alcanzar los objetivos corporativos, y ahora, pasar a centrar la atención en los activos intangibles con los que cuenta una organización, en este caso las personas y el conocimiento que poseen, ha llevado a las empresas a la búsqueda de formas y mecanismos para maximizar y potenciar la dinámica del conocimiento al interior de sus organizaciones y de esta manera obtener el mayor beneficio.

En este sentido, las empresas estructuran un modelo de gestión de conocimiento acorde a la necesidad propia de la organización, definiendo los componentes que lo integrarán. Entre los componentes que se pueden encontrar están, la Cultura, Procesos o Tecnología.

El Fondo Pensiones y Cesantías PORVENIR, cuenta con un modelo de gestión de conocimiento para el desarrollo de competencias y capacidades de los colaboradores, por lo cual, fortalecer el modelo de gestión de conocimiento implementado en la compañía, incorporando a este tecnologías de información, como apoyo e inductor, para, por un lado, conseguir mayores beneficios, resultado de aplicar esta práctica y lograr así también su consolidación en la compañía, así como en cada uno de los diferentes colaboradores. Lo cual es clave para una organización que quiere estar a la vanguardia en su sector y del mismo modo alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

Por lo que, en primera instancia, se analiza el modelo de gestión de conocimiento de la organización, en ese aspecto, primero se contextualiza y ahonda acerca de la organización y su

cultura actual, luego se procede a conocer el origen y antecedentes de la iniciativa de Gestión de Conocimiento, después se examinan los elementos que componen el modelo. Asimismo, se estudiaron mejores prácticas que incorporan empresas referentes en el tema gestión de conocimiento del ámbito nacional e internacional en sus modelos de gestión de conocimiento e igualmente se analizaron las herramientas utilizadas para la realización de esta práctica y los roles propios para su funcionamiento.

Posteriormente, se aplican unos instrumentos de investigación, como lo son las encuestas a una muestra relevante de la organización y entrevistas a actores claves con el objeto de recabar información relevante, para con base en esto, finalmente, determinar y proponer las acciones y/o actividades más asertivas para el fortalecimiento del modelo de gestión de conocimiento que tiene la organización.

1. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

La globalización y el constante avance en los modelos y estrategias de competitividad, han obligado a las empresas para mantenerse en el mercado a explorar cada uno de los recursos con los que cuenta y buscar valor en cada uno de estos.

Es así como actualmente para las organizaciones, adquirir y hacer gestión de activos físicos de última generación, no basta para tener un alto nivel de competitividad que les permita liderar y mantenerse en el mercado; es por eso que cada día toma mayor relevancia el factor humano y los activos intangibles que a estas rodean, en especial el conocimiento con los que cuentan las personas que conforman la organización en sus diferentes niveles. Una empresa que busca generación de valor, sostenibilidad en el tiempo y desarrollo de ventajas sobre sus competidores se enfrenta a la búsqueda de estrategias o mecanismos focalizados en sus activos intangibles que por ende apalanquen la consecución de sus objetivos estratégicos, y es ahí donde aparece la gestión del conocimiento, entendida como el “arte de crear valor a partir de los activos intangibles a los cuales considera base de las estructuras internas y externas de la empresa, representados en clientes, proveedores y en el conocimiento compartido y dinámico” (Sveiby, 1997 como se citó en Otálora, Gutiérrez & López, 2015, p. 46). Por lo que si una empresa quiere tener un factor diferencial debe procurar por maximizar dentro de ella el aprovechamiento del saber, puesto que una efectiva gestión del conocimiento genera verdaderas ventajas dentro de una organización, ya que en esta reside su capacidad de gestionar sus procesos de creación, desarrollo y difusión del conocimiento (Marulanda & López, 2013) .

Ahora bien, cabe resaltar la importancia dentro de la gestión del conocimiento del factor recurso humano. Los trabajadores del conocimiento tienen su fortaleza principalmente en lo intelectual en lugar de lo manual; son las personas que crean y aplican el conocimiento en lugar

de fabricar cosas (Farfán & Garzón, 2006). Por lo que las empresas al potenciar con sus colaboradores la práctica de la gestión del conocimiento, garantizan en gran medida un lugar a invenciones o mejoras dentro de los procesos de las empresas, originadas por estos mismos a partir del saber. Es así como Rueda-Martínez (2015) en su libro “Manual de Gestión del Conocimiento” refiere:

El modelo organizacional en el que se debe desarrollar la gestión del conocimiento tiende a percibir al trabajador no como una pieza de una maquinaria, sino como un individuo con sus propias inquietudes y aspiraciones. Estas inquietudes y aspiraciones han de ser tenidas en cuenta, pues gestionar el conocimiento requiere, como condición indispensable, de la confianza del trabajador (p. 23).

La relevancia que adquiere la gestión del conocimiento en el mundo empresarial quedó plasmada en una encuesta que fue realizada en América del Norte entre altos ejecutivos, que arrojó como resultado que el 77% de ellos considera muy importante mejorar el desarrollo, la forma en que se comparte y el uso del conocimiento en el negocio (Andrade, 2003)

Existen a nivel nacional casos de éxito que evidencian los beneficios de tener una correcta gestión de conocimiento dentro de la organización, es así, el caso más sobresaliente de la empresa Ecopetrol. El diario La República menciona al respecto: Ecopetrol fue elegida como una de las 12 empresas que mejor gestiona el conocimiento en América, por lo cual, recibió el reconocimiento internacional Americas Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE), un premio que compartió con 11 empresas norteamericanas Echeverry (2017), pero, es aún más meritorio este premio si se tiene en consideración lo siguiente:

Ecopetrol es la única compañía no norteamericana en ganar este premio, en el que sólo hay otra petrolera. Otras empresas reconocidas por este premio son Google, Apple, General

Electric, Nex Era Energy, IBM, Microsoft, Amazon, Good Year Tire& Rubber, Facebook, y la Nasa (Echeverry, 2017, p. 1).

Dentro del sector financiero, la organización sueca, Skandia hoy en día llamada Old Mutual, tiene reconocimiento empresarial por ser una organización que gestiona de gran manera su conocimiento, dado que desde la década de los 90, incorporó la entrada de los activos intangibles en los estados financieros tradicionales de la compañía, a partir del esfuerzo de medir el capital intelectual, (Capital Intelectual conformado por el Capital Humano, Capital Relacional y Capital Organizacional) por lo cual creó lo que se conoce como el Modelo Skandia Navigator, “con el objeto de describir y poner en valor los aspectos intangibles de las operaciones” (Rueda-Martínez, 2015, p. 27). Para hacer visibles este tipo de activos en la organización se hizo necesario el desarrollo de indicadores por cada uno de los componentes de este enfoque. Por eso “El centro del modelo y el corazón de la empresa residen en las personas.” (Riascos, 2006, p. 173). Además, en su sitio web se evidencia la relevancia de gestionar los activos intangibles, donde al respecto dice: “En Old Mutual sabemos cómo gestionar el conocimiento, ofreciendo así un ambiente propicio para el desarrollo personal y profesional de todos nuestros colaboradores, logrando así que la organización esté mejor preparada para afrontar el entorno actual y futuro” (Oldmutual, s.f., p. 1)

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa de Fondos de Pensiones y Cesantías PORVENIR S.A debe propender por incorporar integralmente la gestión de conocimiento, vista como un inductor fundamental para alcanzar sus objetivos estratégicos. Más aún, si se tiene en cuenta que dentro del mercado de la administración de las pensiones y cesantías en Colombia, existen competidores de gran envergadura, tanto del tipo público como lo son COLPENSIONES y el Fondo Nacional del Ahorro que son propiedad del Estado Colombiano, y del tipo privado como lo son Protección que pertenece al Grupo Empresarial Antioqueño, o COLFONDOS que el dueño es el grupo financiero internacional Scotiabank. En consecuencia, conviene a Porvenir S.A.

encaminar esfuerzos para consolidar y potenciar la gestión de sus activos intangibles para generar una oferta de valor diferencial en el sector y crear y mantener ventajas competitivas.

1.2 Problemática

PORVENIR es una empresa colombiana de naturaleza privada perteneciente al sector financiero, que administra los fondos de pensiones obligatorias, pensiones voluntarias y cesantías. Porvenir es una empresa que reconoce la importancia del talento humano para conseguir sus objetivos estratégicos, dentro de los cuales se encuentran “Innovación”, en el entendido de alcanzar nuevos ingresos a partir de iniciativas disruptivas que aporten valor; y “Eficiencia”, en el entendido de lograr una mayor eficiencia operacional. Es por eso que dentro de su información institucional, se remarca:

Porvenir trabaja en la consolidación y administración del futuro pensional de los afiliados y administra su ahorro bajo criterios de rentabilidad, seguridad y transparencia; este compromiso se encuentra respaldado por un excelente equipo humano en continuo crecimiento y desarrollo, el cual vela por ofrecer un portafolio de productos dinámicos y un servicio ágil y oportuno, para garantizar la satisfacción de las necesidades de los clientes (Porvenir, 2018, p. 1).

Actualmente, PORVENIR cuenta con 2593 trabajadores de planta, distribuidos de la siguiente forma: 1332 administrativos y 1261 comerciales.

Debido a la complejidad de los temas relacionados con pensiones y cesantías y la normatividad asociada, la Gerencia de Talento y Cultura en el año 2014 identificó la necesidad de contar con una práctica que permitiese a sus colaboradores entender más del negocio, adquiriendo o compartiendo conocimiento para su desarrollo, formación y a la vez el mejoramiento en la productividad de la organización.

En el año 2015 se presentó la primera propuesta a la alta dirección de PORVENIR para comenzar a gestionar el conocimiento de los colaboradores. Una vez aceptada la propuesta, la Gerencia de Talento y Cultura decidió contratar un servicio de consultoría con la empresa española ICA2, especialista en gestión de conocimiento en organizaciones. Como resultado de esta consultoría, se identificó la necesidad de crear un sistema de información destinado exclusivamente a recopilar y compartir el conocimiento de los colaboradores de Porvenir; por consiguiente y bajo el liderazgo de la Gerencia del Talento y Cultura para el año 2016 se lanzó dentro de la compañía, la intranet ConectaPorvenir, un sitio web desde el cual todos los colaboradores podían acceder desde cualquier sede u oficina de Porvenir y que fue construido como un medio que daba la capacidad de adquirir información relacionada con temas de interés laboral como aplicativos Core, novedades tecnológicas y actividades propias del negocio, por lo que contó entre sus componentes con: el módulo de contenido, un buscador, así como también, con un foro para que cualquier colaborador pudiese publicar información y contaba con un módulo para crear grupos y así formar comunidades especializadas para participar en la compartición de conocimientos. Sin embargo, tiempo después del lanzamiento debido a su poca usabilidad dentro de los colaboradores fue dada de baja. Dentro de las causas de la escasa usabilidad, se encontró que para los colaboradores la herramienta era poco amigable con el usuario, el buscador interno de la herramienta no funcionaba adecuadamente para el contenido que intentaban encontrar y que, dentro del foro, cualquier persona podía compartir información a cualquier público sin una previa verificación de lo que se estaba compartiendo. No obstante, aun con estas implicaciones “ConectaPorvenir” fue el primer acercamiento de la organización para la gestión de conocimiento usando herramientas tecnológicas.

Para el año 2017, PORVENIR desde la Dirección de Desarrollo del Talento Humano y con el apoyo de ICA2 diseñó un modelo de gestión de conocimiento fundamentado en tres ejes: metodología, cultura y herramientas.



Figura 1. Modelo de gestión de conocimiento- PORVENIR S.A. Fuente: Porvenir S.A. Recurso Interno de (2017)

Con la implementación de este modelo, PORVENIR lanzó en el año 2018 la intranet llamada ZonaVital, con la que se pretendió nuevamente incentivar a los colaboradores a gestionar su conocimiento adquiriendo y compartiendo conocimiento para el desarrollo y formación de sus competencias mediante el uso de una herramienta para sus labores cotidianas.

A diferencia de la anterior plataforma, “ZonaVital” además de información de interés acerca del negocio, busca que los colaboradores conozcan de procesos a nivel compañía, logros, agendas informativas semanales y otro tipo de contenido social como cumpleaños y antigüedad de los colaboradores, así como también se dispusieron servicios de uso cotidiano del colaborador como certificados laborales y desprendibles de nómina.

Aunque en PORVENIR se reconoce la importancia de gestionar el conocimiento y sus beneficios en materia de sostenibilidad y competitividad para la organización; la construcción de “Zona Vital” para poner a disposición de los colaboradores el conocimiento básico del negocio es el mayor logro con el que se cuenta al día de hoy, razón por la cual se evidencia que aún existe un margen para afianzar y potenciar mayores logros que se atribuyan a la Gestión del Conocimiento, esto atado a que persisten falencias y comportamientos en los colaboradores de la organización que demuestran la ausencia de una estrategia concreta que permita una mayor adopción y apalque dilucidar el potencial de la práctica, estos son algunos de los obstáculos:

- Se retiene el saber cómo propio e intransferible haciendo que en ausencia de algunos colaboradores nadie pueda suplir sus funciones de la misma manera; existen colaboradores que en la búsqueda de sentirse indispensables y valiosos guardan reserva por compartir su conocimiento, esto con la premisa de adquirir poder dentro de la organización. A esto se le suma la poca disposición o desconfianza que les genera compartir través de una herramienta tecnológica sus saberes,
- Conseguir el conocimiento adquirido por un talento experimentado, se restringe a la disponibilidad de tiempo y espacio de la persona, incurriendo en el continuo desplazamiento físico de los colaboradores interesados esperando ser atendidos física o telefónicamente debido a la carga laboral de aquellos en donde se concentra la información.
- Al finalizar proyectos, una de las más valiosas conclusiones son todas las lecciones aprendidas por las experiencias del grupo de trabajo, sin embargo, estas terminan siendo dejadas a un lado y finalmente olvidadas; no se encuentra un repositorio centralizado o un medio, donde otro colaborador ajeno al proyecto pudiera tomarlas como referencia y ponerlas en práctica en un proyecto que este se encontrarse realizando o por realizar.

- Los colaboradores manifiestan que hacen uso de la herramienta Zona Vital más por obligación que por convicción. Ya que dentro de esta intranet se deben tomar cursos obligatorios de normas o para generar un certificado laboral.

1.3 Preguntas de investigación

1.3.1 Pregunta principal.

¿Cómo fortalecer el modelo de gestión de conocimiento del Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A., incorporando tecnologías de información?

1.3.2 Preguntas secundarias.

1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del modelo actual de gestión del conocimiento de Porvenir S.A.?
2. ¿Qué mejores prácticas se siguen en otros modelos de gestión del conocimiento a nivel empresarial?
3. ¿Cuáles son herramientas que se usarían para fomentar la gestión del conocimiento en la organización?
4. ¿Cuál es la importancia de definir roles para la gestión de conocimiento en la organización?
5. ¿Qué beneficios y expectativas tiene la organización al fortalecer el modelo de gestión del conocimiento?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general.

Diseñar una estrategia para el fortalecimiento del modelo de gestión de conocimiento en el Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A., la cual incluya tecnologías de la información como inductor para tal finalidad.

1.4.2 Objetivos específicos

1°. Identificar las fortalezas y debilidades del modelo actual de gestión del conocimiento de porvenir.

2°. Establecer un conjunto de mejores prácticas que se siguen en otros modelos de gestión del conocimiento a nivel empresarial.

3°. Definir las herramientas que fomentan gestionar el conocimiento en el Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir.

4°. Determinar cuáles son los roles involucrados en la gestión de conocimiento en una organización así como sus responsabilidades.

5°. Establecer cuáles son los beneficios y expectativas del Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir fortaleciendo el modelo de gestión del conocimiento.

2. Marco de referencia

2.1 Marco teórico conceptual

El siguiente marco, se tomó como base para el desarrollo de esta investigación, donde se tuvo en cuenta diversas fuentes de información, que ratificaron la importancia del conocimiento, su gestión dentro del mundo empresarial y la adopción de un modelo de gestión de conocimiento por parte de las personas y el rol que puede desempeñar las tecnologías de información en este campo.

2.1.1 El conocimiento en las organizaciones.

Teniendo en cuenta la globalización de los mercados y por ende la inmersión de las compañías en ellos, hacen del conocimiento y la gestión que se realice sobre este activo intangible un actor fundamental en el desempeño y sostenibilidad de las organizaciones, lo cual incluso puede marcar el destino de la compañía. Al respecto, se señala: “el conocimiento se ha convertido en uno de los activos más importantes para las organizaciones, a causa de que su gestión crea riqueza o

valores añadidos, que facilitan alcanzar una posición ventajosa en el mercado” (Nieves-Lahaba & León-Santos, 2001, p. 121). Además es importante destacar que:

[...] el conocimiento es creado solo por los individuos. Una compañía no puede crear conocimiento sin individuos. La empresa apoya a individuos creativos o provee los contextos que necesitan para que creen conocimiento. Por tanto, la creación de conocimiento organizacional debe ser entendida como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por los individuos (Nonaka & Takeuchi, 1999 como se citó en Muñoz & Valencia, 2015, p. 107).

De acuerdo con Rojas y Vera (2016) el conocimiento es un activo diferente, el cual va aumentando con el tiempo, pero que si no es compartido puede irse con las personas, por eso es importante gestionarlo tanto en grandes y en pequeñas organizaciones y verlo como generador de ventaja competitiva., por lo anterior el beneficio a la hora de gestionar el conocimiento es independiente al tamaño de la organización en la que se realice.

Por su parte, Fontalvo, Quejada y Puello (2011) resaltan que en una organización la alta gerencia debe establecer estrategias convenientes en el desarrollo del proceso de creación de conocimiento organizacional, y que esta debe entenderse como la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, difundirlo entre sus empleados y plasmarlo tanto en productos tangibles como en intangibles. Es por ello que los conocimientos “pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera un valor o tiene el potencial de generarlo en el futuro” (Rojas & Vera, 2016, p. 52).

Las empresas que le dan al conocimiento un lugar relevante dentro de sus activos estratégicos, estarán de seguro mejor preparadas para los nuevos desafíos que depare el futuro, es por eso que en este sentido, Garzón (2006) establece:

Los retos que enfrentan las organizaciones, públicas y privadas, en los inicios de este siglo, imponen que ellas aprendan, en forma constante y acelerada, a encontrar las soluciones necesarias que permitan su perdurabilidad y crecimiento. Esta realidad convierte al conocimiento en el nuevo recurso estratégico por excelencia y la habilidad de la organización para crearlo, difundirlo a su interior y lograr que su personal lo aplique en forma eficiente y eficaz, en la ventaja competitiva que hace la diferencia con sus similares, la innovación continua de las organizaciones, la cual va a depender en gran medida del nuevo conocimiento que sea capaz de crear, y la mejora y el desarrollo de la capacidad de innovación van a demandar el incremento de la base de conocimientos de la organización (p. 234).

El conocimiento tiene que tener una dinámica activa dentro de las organizaciones para de esta manera llegar a capitalizar beneficios. Al respecto, Nieves –Lahaba y León -Santos, (2001). destacan:

El conocimiento del que disponen las personas en la organización y su recopilación no solo genera valor económico para la empresa, sino que, en la nueva era de la información, es el activo para marcar la diferencia. El conocimiento de una organización forma parte de un nuevo capital de la empresa. Aprovecharlo se ha convertido en un arma poderosa para maximizar el potencial de la compañía. Atesorar el conocimiento ha dejado de ser símbolo de poder. Al gestionar el conocimiento se da el paso que permitirá darse cuenta de en qué momento el conocimiento ha pasado a ser parte de la cultura empresarial (pp.121-122).

Así mismo, es importante que las empresas que están incorporando o pretenda incorporar el conocimiento como actor relevante, tengan presente no solo el conocimiento como factor principal sino otro tipo de factores que hacen sinergia con este, a lo anterior Quiroga (2007) refiere que las empresas que desean pertenecer a la naciente economía del conocimiento y estar en

sintonía con las nuevas sociedades del conocimiento y la información, deberán tener presente variables importantes tanto internas como externas que van fuertemente de la mano con la generación de conocimiento, tales son la cultura, la comunicación y el clima organizacional.

Anteriormente, se creía que si una empresa contaba con los últimos avances en materia tecnológica ya tenía asegurado su porvenir, sin embargo, en la actualidad esto ya no es suficiente, según Higueta, el concepto de empresa altamente productiva no está asociado solamente a las máquinas o a los avances tecnológicos, sino ahora se tiene en cuenta al conocimiento de las personas y a la capacidad que tenga la organización para reproducir, adquirir y generar nuevo conocimiento (Higueta, s.f).Ahora bien:

Para mantenerse competitivos, las empresas deben hacer uso de todos los recursos disponibles, tanto tangibles como intangibles, ya que para lograr una ventaja competitiva no solo se requiere de maquinaria, equipos y herramientas también es necesario incluir conocimiento, habilidades y capacidad de organización (Rojas & Vera, 2016, p. 51

En el mismo sentido, opinan Fontalvo et al. (2011).

Las organizaciones para satisfacer los requerimientos del mercado, cuentan con recursos tangibles e intangibles, siendo estos últimos los generadores de diferenciación en nuestros días, estos activos, simbolizado por el capital intelectual son el principal generador de valor y ha pasado a constituir la base fundamental de generación de riqueza para cualquier comunidad empresarial (p. 81).

De igual forma, la organización puede adquirir destrezas a partir de la práctica que realice sobre el conocimiento, esto puede llevarla a tomar la delantera respecto a su competencia, es por eso que:

Mientras más inteligente es una empresa y más conocimiento acumula, mayor es la posibilidad de lograr ventaja frente a los competidores del mercado. Las empresas que

aprovechan al máximo sus conocimientos no tienen que repetir tareas, ni perder tiempo en realizarlas; están preparadas para mostrar su rentabilidad, para compartir y para no acaparar el conocimiento en la organización, están en el camino del know-how particular al aprendizaje compartido (Nieves-Lahaba & León-Santos, 2001, p. 122).

En la época actual, la creación de valor para la organización tiene base en el conocimiento, según palabras de Quiroga (2007), las empresas que son conscientes de la nueva economía del conocimiento reconocen la importancia y crean valor a partir de los activos intangibles que integran a sus nuevos procesos empresariales con base en las personas cuando estas colocan en el centro de atención al conocimiento como su recurso más valioso. Es tanto el mejoramiento en creación de valor y de innovación a partir del conocimiento, que autores destacan que:

Las empresa deben incluir en sus planes estratégicos a su capital intelectual, como el rasgo diferenciador en el mercado, ya que su gestión efectiva, brinda como resultados, prácticas y métodos eficientes de producción, mejora el conocimiento del entorno económico y social e intensifica los procesos de innovación (Fontalvo et al., 2001, p. 82).

2.1.2 Definición de gestión del conocimiento.

En primera instancia es interesante y de utilidad, observar cronológicamente como el conocimiento y la Gestión del Conocimiento han adquirido mayor importancia en el mundo empresarial, reflejado en los aportes que han hecho autores a la materia a través del tiempo.

Tabla 1.

Antecedentes e hitos de la gestión del conocimiento

Antecedentes e Hitos de la Gestión del Conocimiento		
Fecha	Autor(es)	Evento/obra
1945	F. Hayek	Destacó el valor económico del conocimiento
1959	P. Druker	Acuña el termino <<Trabajador del conocimiento>> en su obra Landmarks of tomorrow.
1986	Sveiby y Risling	Publican (The know-how Company)
1990	Sveiby	Publica <<gestión del conocimiento>>, en sueco
1991	Edvinsson	Primer director de activos intangibles en Skandia
1993	Prusak	Primera conferencia dedicada específicamente a la Gestión del Conocimiento
1995	Nonaka y Takeuchi	Publican the knowlegde creating company
1995	Davenport	Publica en Business Review <<Some principles of knowledge management>>
1997		Aparece el primer número del journal of knowledge management
1998	Davenport y Prusak	Publican Working knowledge

Fuente: Elaboración con base en Rueda-Martínez (2015, pp. 63-64)

Ahora bien, en cuanto a la definición de gestión de conocimiento, se evidencia en la literatura que no hay unanimidad completa por parte de los autores al respecto. “No existe una única y acordada definición de lo que es GC” (Rueda-Martínez, 2015, p. 32). No obstante, y según el citado autor, estas definiciones se pueden agrupar según su perspectiva. Se reconocen tres grupos:

2.1.2.1 La perspectiva de la explotación.

“Entendida como la explotación de un recurso a disposición de la organización. El conocimiento existe y está disposición de la organización que lo puede mover, almacenar y distribuir sin que exista ningún conflicto” (Rueda-Martínez, 2015, p. 32). En este grupo se pueden encontrar las siguientes definiciones:

- “La GC incluye todas las actividades que utilizan conocimiento para alcanzar los objetivos de la organización con el fin de afrontar los desafíos del medio y mantener una posición competitiva en el mercado” (Greiner; Bohamann & Krcmar , como se citó en Rueda- Martínez, 2015, p. 34).

- “La GC Persigue el claro objetivo de implementar programas que, mediante el correcto fomento y administración de conocimiento, permitan a las empresas conseguir ese valor añadido que las distingan frente a sus competidoras y sobrevivir en el entorno” (Pérez- Montoro 2008 como se citó en Rueda-Martínez, 2015, p. 34).

2.1.2.2 La perspectiva humana.

Entendida como el humano es el originador del conocimiento, humano poseedor del recurso y humano es aquel que lo utiliza (Rueda –Martinez, 2015). Para este grupo, se encuentran definiciones del siguiente estilo:

La de Alavi y Leidner (1999 como se citó en Rueda-Martínez, 2015):

La GC se refiere a un proceso organizacional y sistémico para adquirir, organizar y comunicar el conocimiento de los empleados tanto explícito como tácito a fin de que otros empleados puedan utilizarlo para ser más efectivos y productivos en su trabajo (p. 35).

Igualmente la de Todd (como se citó en Rueda-Martínez, 2015):

LA GC concierne el lado humano de la información, el saber humano que se encuentra en las mentes de las personas, el aspecto documental de la información, lo tangible, los artefactos informativos que han registrado las ideas de generaciones previas y los sistemas que permiten generar una estructura que facilite y potencie su usabilidad (p. 26).

2.1.2.3 La perspectiva de proceso.

Vista como el proceso de producción y aplicación del conocimiento. Algunas definiciones de este grupo son:

La de Evangelista et al (2010 como se citó en Rueda-Martínez, 2015):

La GC como el proceso de crear, capturar y usar el conocimiento para mejorar el rendimiento organizacional. Se refiere a una serie de prácticas y técnicas utilizadas por las organizaciones para identificar, representar y distribuir el conocimiento, el saber - como , la pericia , el capital intelectual y otras formas de conocimiento con el objetivo de potenciar, reutilizar y transferir el conocimiento y el aprendizaje en toda la organización (p. 38)

La de Odell y Grayson (1998 como se citó en Rueda-Martínez, 2015) “la GC es el proceso de identificar, capturar y potenciar el conocimiento para contribuir a la competencia de la empresa” (p. 36)

Igualmente, se encuentran otras definiciones sobre Gestión de Conocimiento que remarcan su notable importancia en el ámbito empresarial, como por ejemplo:

Capacidad que tienen las organizaciones para la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas, aprendiendo y usando los aprendizajes como ventaja competitiva, y base de la generación de capital intelectual, apoyado en nuevas tecnologías de la información y la comunicación, como recurso para la innovación y la productividad. (Garzón, 2006, p. 238)

En la misma línea se ubica la definición de Briceño y Bernal (2010). “proceso mediante el cual se crean valores de negocio que generan ventajas competitivas para las organizaciones desde la creación, comunicación y aplicación del conocimiento a través de la interacción con los grupos de interés” (p. 178).

2.1.3 El papel del talento humano en la gestión del conocimiento.

“En el sentido estricto solo las personas generan conocimiento. Se basan en sus experiencias, valores, información contextual y visión especializada para crear estructuras que les permiten evaluar y asimilar nuevas experiencias e información” (Riesco, 2006, p. 65). Y teniendo en cuenta que las empresas se componen de personas, el rol que las personas juegan en el desarrollo de una gestión del conocimiento es primordial, es por eso que:

La Gestión del conocimiento tiende a percibir al trabajador no como una pieza de una maquinaria, sino como un individuo con sus propias inquietudes y aspiraciones. Estas inquietudes y aspiraciones han de ser tenidas en cuenta, pues gestionar el conocimiento requiere, como condición indispensable, de la confianza del trabajador (Rueda-Martínez, 2015, p. 26)

Es por eso que algunos autores como Garzón (2006) exponen a la Gestión del Conocimiento como:

Sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de la misma que permite generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico (Garzón, 2006, p. 238).

Entonces se podría decir que la competitividad de una empresa está fuertemente relacionada con la utilización del conocimiento con el que cuentan sus empleados. En ese entendido y según Nieves et al., la gestión del conocimiento convoca a determinar los conocimientos, incrementarlos y explotarlos para ganar magnitud competitiva; impulsa a comprender que compartir el conocimiento en la empresa aumenta niveles de rentabilidad y crea

un nuevo valor para el negocio, al unir a los integrantes de la organización y aprovechar sus conocimientos de modo que estén en condiciones de enfrentar desde los problemas más simples hasta los más complejos (Nieves-Lahaba & León-Santos, 2001).

Incluso hay autores que refieren a que el éxito de la organización está determinado a los factores conocimiento – recurso humano, de acuerdo a Rojas y Vera (2016) la gestión del conocimiento ha llegado a considerarse un recurso estratégico, ya que la creación, uso y difusión del conocimiento hace exitosa a una organización. Donde el recurso humano desempeña un rol importante al ser un generador de conocimiento, eso por eso que las organizaciones actualmente se interesan en que los empleados se encuentren a gusto en la organización para que desarrollen compromiso y realicen de mejor forma su labor, entonces proveerlos de información y desde el momento en que entran a la organización es parte fundamental del éxito de la misma. Es por ello que para una organización

Es necesario moldear y reforzar las actitudes básicas del individuo-colaborador hacia el conocimiento; actitudes como la apertura, la disposición a la participación, el *empowerment* y el aprendizaje continuo hacen parte del perfil clave que debe identificarse en la arquitectura del conocimiento (Awad & Ghaziri, 2004 como se citó en Muñoz & Valencia, 2015, p. 108).

Finalmente según Rueda-Martínez (2015) considerar que la Gestión de conocimiento es “solamente, cuestión de disponer de las adecuadas herramientas informáticas, eliminándose de la ecuación a las personas y obviando las características peculiares de la organización, conlleva una seria merma de las posibilidades de éxito en la GC” (p. 67).

2.1.4 Cultura organizacional para la Gestión del Conocimiento

La cultura organizacional es un elemento transcendental, para la organización que desee gestionar conocimiento, tanto es así que:

Las organizaciones se distinguirán cada vez por su cultura. Aquellas que exploten el conocimiento acumulado a la hora de innovar o resolver algún problema para hacer las cosas bien y de forma rápida, se convertirán en empresas inteligentes. Una organización que aprende es una organización experta en crear, adquiere el conocimiento y modificar sus comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e interpretaciones (Nieves-Lahaba & León-Santos, 2001, pp. 122-123).

Una cultura organizacional alrededor del conocimiento requiere cumplir ciertas características, entre las cuales menciona Muñoz y Valencia (2015) “flexible, dispuesta al cambio o al menos abierta a nuevas realidades. Lo que implica modificar estándares arraigados en los colaboradores por la costumbre, los hábitos y las tradiciones mediante nuevos paradigmas que se consolidan en principios, valores e ideas” (p.109).

“Deben construirse culturas corporativas donde se habitual compartir, donde se socialice el conocimiento naturalmente” (Belly, 2014, p. 18). Es por eso que las empresas deben encontrar los mecanismos, entre esos un sistema de incentivos que brinden la mejor atmosfera para que se desarrolle la gestión del conocimiento. “Si los miembros comparten conocimiento, colaboran y desean continuamente aprender, es necesario y justo que surjan incentivos” (Riesco, 2006, p. 91).

2.1.5 Tecnología como aliado de la Gestión del Conocimiento.

En la era tecnológica en la que actualmente está inmersa la sociedad, la tecnología ha aportado para el desarrollo y evolución de las empresas, como por ejemplo la automatización de procesos. De igual forma, la Gestión de Conocimiento puede encontrar en la tecnología un aliado para su progreso en una organización, según Riesco (2006)

Las aportaciones de las TIC han cambiado cuantitativa y cualitativamente. De un uso meramente instrumental y automático, se ha evolucionado a una utilización inteligente para gestionar conocimiento. En la actualidad se suelen aceptar como herramientas

indispensables para facilitar el flujo de conocimiento; por lo tanto deben ser accesibles, entendibles y fácilmente recuperables (p. 112).

Asimismo, la tecnología puesta al servicio de las personas crea un escenario óptimo para dinamizar el flujo del conocimiento, en tal sentido, Rueda-Martínez (2015) “considerar las tecnologías como herramientas facilitadoras, complementarias o potenciadoras de las habilidades de esos seres humanos para procesar conocimiento” (p. 68). En la misma dirección, Briceño y Bernal (2010) señalan:

Las tecnologías de la información y las comunicaciones facilitan las condiciones asociadas a la implementación de la gestión del conocimiento al apoyar la generación de ventajas competitivas basadas en los procesos de innovación y la explotación de las capacidades de cada uno de los miembros de la organización (p. 177).

La actual dinámica empresarial requiere de utilizar de la forma más eficaz y eficiente los recursos tangibles e intangibles para el desarrollo de ventajas competitivas, es ahí donde aparece la Gestión de Conocimiento en sinergia con la Tecnología para posibilitar su materialización. En línea de lo anterior, Quiroga (2007) subraya:

El surgimiento de los acelerados procesos de globalización e internacionalización de las economías ha creado la necesidad de que las empresas se enfoquen en procesos productivos flexibles, proporcionado por el uso adecuado de la información y la comunicación organizacional, lo cual puede ser facilitado por el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), las cuales posibilitan a su vez el manejo de la gestión del conocimiento, que mediante un adecuado clima y cultura organizacional propician la creación permanente de nuevo conocimiento y la generación de innovación empresarial (p.10).

Sin embargo, es importante hacer la salvedad que: “la tecnología no proporciona conocimiento; un sistema de información bien diseñado puede ayudar a la gente a encontrar información, pero determinar cuál es útil y pertinente es un proceso interpretativo” (Rueda-Martínez, 2015, p. 71). Proceso que está asociado a la parte humana.

Un ejemplo de la aplicación de la tecnología al servicio de los empleados de una organización es el e-learning, el cual según Garzón (2006) se ha posicionado dentro del mundo empresarial como una metodología a través de la cual se desarrollan programas de aprendizaje organizacional. Empresas de gran tamaño como BBVA IBM, General Motors, Banco del Pichincha, hacen ya uso de esta.

2.1.6 Modelos de gestión de conocimiento en el ámbito regional.

Considerando que la empresa PORVENIR S.A se desempeña dentro del sector financiero colombiano, cabe en primera instancia, traer a colación el modelo de gestión de conocimiento del banco Bancolombia.

2.1.6.1 *Modelo Bancolombia.*

Siendo uno de los principales bancos en Colombia, es de suma importancia tener de referencia su modelo, de acuerdo con Belly (2014) Bancolombia cuenta con un modelo de gestión de conocimiento que está bajo la supervisión de la vicepresidencia de Auditoría y el cual se fundamenta en cuatro pilares: las personas, la cultura, los procesos y tecnología.

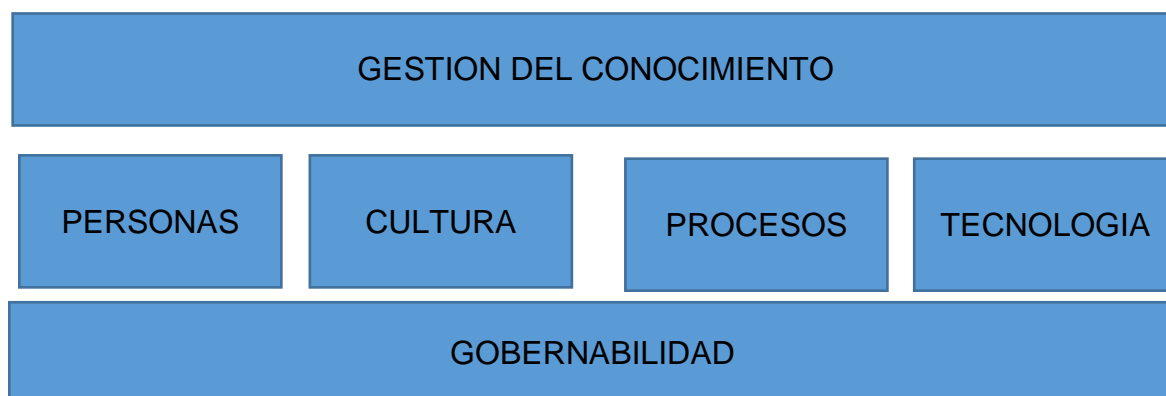


Figura 2. Modelo GC Bancolombia. Fuente. Bancolombia recuperado por (Belly, 2014)

Según Belly (2014) Bancolombia fortalece cada uno de sus pilares de distintas formas, por ejemplo para el pilar Personas, pone continuamente iniciativas de formación, ya sea presenciales y virtuales en relación a temas de creatividad, innovación y gestión del cambio. Así como la implementación de cafés de conocimiento o actividades lúdicas.

Para el pilar de la Cultura, Bancolombia:

Fomenta acciones que lleven a compartir el saber haciendo foco en la sensibilización de su gente y en el uso de las herramientas tecnológicas. Para lograr esto, organiza jornadas de conocimiento y crea comunidades físicas y virtuales en las que se preocupa por fomentar ambientes colaborativos (Belly, 2014, pp. 215-216).

En relación al tercer pilar: los Procesos, “el trabajo se centra en el direccionamiento y la alineación estratégica de cada uno de sus procedimientos con la visión de la compañía” (Belly, 2014, p 216)



Figura 3 Alineación de procesos con el direccionamiento estratégico. Fuente: Bancolombia recuperado por (Belly, 2014)

También bajo este pilar, de acuerdo Belly (2014) los responsables de la gestión del conocimiento elaboran flujos de conocimiento desarrollan actividades propias de la materias, como por ejemplo la difusión.

Por último el pilar de la Tecnología, según Belly (2014) esta compañía se apoya en la utilización de herramientas tecnológicas como lo son: chats, páginas amarillas, blogs, foros, lecciones aprendidas, entre otros.

2.1.6.2 Modelo Graña y Montero.

El conglomerado empresarial Graña y Montero se desempeña en el sector de la construcción e infraestructura, es de origen peruano, no obstante, actualmente realiza operaciones en varios países de Latinoamérica, incluyendo Colombia. Con 85 años de trayectoria y generando 70.000 puestos de trabajo directos e indirectos es una robusta compañía que también ha apostado por gestionar el conocimiento como factor diferencial para su organización (Semana Económica, 2019).

En su modelo de gestión conocimiento hacen división entre lo que ellos llaman el conocimiento dinámico y el conocimiento orientado.

El conocimiento dinámico: es espontaneo, surge en el día a día y no se puede obligar a que surja, a partir de los quehaceres que realiza el personal o también información que llega a la empresa: un nuevo material para construcción, una nueva regulación y conocimiento orientado: enfocado al desarrollo de las personas a través de capacitaciones para incentivar la innovación (Belly, 2014, p. 198).

No obstante, lo que la organización busca es que "estos dos tipos de conocimiento se traduzcan en conocimiento organizacional. Es decir, que se compartan con todos nuestros empleados para convertirse en un activo de la empresa" (Belly, 2014, p. 199).

El modelo de gestión de conocimiento de Graña y Montero se apoya en tres pilares soportados por un componente estratégico, presentados en la siguiente figura:

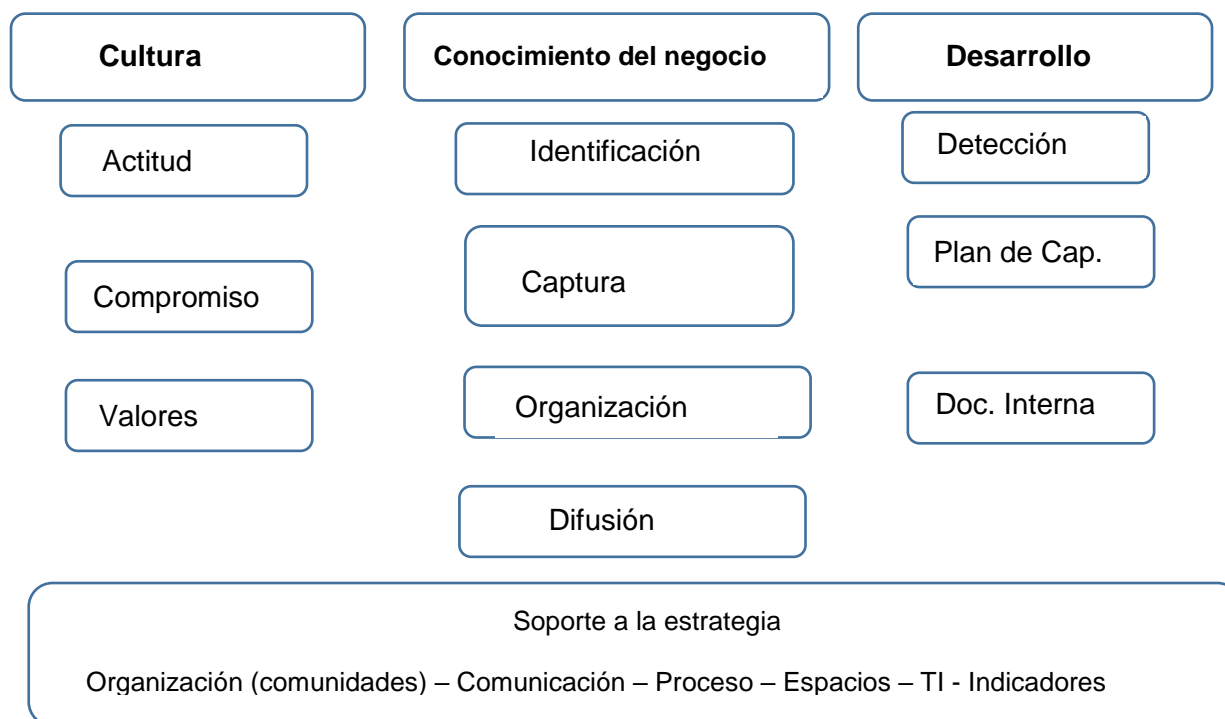


Figura 4. Pilares CG Graña y Montero. Fuente. FMI recuperado por Belly (2014)

Respecto al pilar cultura, compuesto por tres aspectos: la actitud, compromiso y valores y que:

Puede sintetizarse diciendo que cada uno de los integrantes de una organización debe comprender que para crecer hay que aprender a compartir, y uno no comparte con alguien en quien no confía. Compartir es, entonces, una forma muy tangible de demostrar confianza (Belly, 2014, p. 201).

Entonces, para propiciar la confianza, la compañía facilita espacios para compartir y que a través de estos encuentros la confianza se desarrolle de forma natural.

“Para fortalecer la gestión de conocimiento, la organización comienza desde la inducción de la compañía, donde la gestión de conocimiento tiene un gran apartado”. (Belly, 2014, p. 201).

La compañía creó dos iniciativas como estrategia para fomentar la gestión de conocimiento:

Una llamada Despertando a la Organización que tuvo como objeto que la gente empiece a participar y soltarse sobre aspecto triviales y que de esta forma adquieran la actitud de compartir para luego pasar a otra etapa más profunda y ya comienza el personal a compartir su conocimiento de una forma espontánea (Belly, 2014, p. 202).

La otra iniciativa es llamada Docente interno:

El docente interno es aquel ingeniero que está contratado para tareas vinculadas a las operaciones, no para enseñar; pero a pesar de eso se toma el trabajo de compartir lo que sabe con otros integrantes de la organización" Adicional y como complemento se creó un esquema de reconocimientos, donde los docentes internos van acumulado puntos a partir del enseñar su conocimiento y que se premia en un ceremonia que organiza a la empresa al final de año al docente del año (Belly, 2014, p. 203).

Para los otros dos aspectos fundamentales de la cultura, el compromiso y los valores, la empresa incentivó a que el personal creciera en la compañía “siempre y cuando se comprometería con sus actitudes y compartiendo su conocimiento a otros y en cuento a los valores la compañía incorporó la gestión del conocimiento dentro de estos” (Belly, 2014, p. 203) Respecto al segundo pilar, llamado Conocimiento del negocio, de acuerdo con el autor "se encolumnaron (sic) un conjunto de actividades propias de la Gestión del conocimiento: la identificación, la captura, la organización y la difusión de lo que se sabe"(Belly, 2014, p. 205).

Para la primera parte, la identificación del conocimiento se realiza fundamentalmente:

A partir de las experiencias de proyectos pasados que está documentados. También existe un conocimiento que está íntimamente relacionado con el presente, con el saber que se va generando día a día, y otro que es necesario para afrontar el futuro, y que se identifica en función de la estrategia que exige el negocio de esta organización, la ingeniería (Belly, 2014, p. 206).

En cuanto a la parte de la captura de conocimientos, los recursos para sustentar este pilar están las lecciones aprendidas, la empresa desea que queden documentadas tanto las buenas y malas prácticas de los proyectos. Además para que no sean muy ambiguos los comentarios que realiza el personal la empresa utiliza un formato para consignar las lecciones que deben indicar una acción, se establece que “las lecciones aprendidas se deben registrar por cada fase del proyecto y no únicamente al final, con el fin de evitar pérdida de conocimiento por el tiempo que transcurre hasta finalizar un proyecto” (Belly, 2014, p. 206). De forma adicional:

Otra de las iniciativas que se implementan en esta organización para capturar lo que se sabe son los libros del conocimiento, donde se registran las experiencias y las practicas que merecen ser contadas, y como a los ingenieros les consume tiempo poder real y escribir experiencias, Graña y Montero les pone a disposición redactores que los ayuden

(Belly, 2014, p. 207).

También para capturar el conocimiento, la compañía pone a disposición una intranet con foros del conocimiento para que el personal comparta lo que sabe, tanto los jóvenes ingenieros como los de mucha experiencia; donde además estos son monitoreados para determinar si hay algún tema recurrente sobre el que se esté hablando y que la compañía deba reforzar o planear alguna acción sobre el mismo (Belly, 2014).

Aquí es importante recalcar que en foro se incluye la fotografía de los participantes, Según Belly (2014):

La inclusión de la fotografía es importante, porque ayuda a reconocer a las personas que participan en las comunidades o en los foros y, si uno desea, tomar contacto personal con ellas en un pasillo, un comedor de plan o un evento corporativo (p. 208).

La tecnología en su modelo juega un rol importante, por eso es necesario contar como una robusta estructura que les permita almacenar y administrar lo que el personal comparte. "La herramienta tecnología no debe ser minimizada en cuanto a su función, porque la tecnología es un vehículo muy importante para dinamizar este proceso de captura y difusión del conocimiento" (Belly, 2014, p. 209).

Referente al pilar "Desarrollo", este fue anexado a la Gestión de Conocimiento para generar un vínculo más fuerte con la estrategia del negocio.

Se incluyó dentro de la Gestión del Conocimiento porque se dieron cuenta de que era imprescindible cubrir la brecha que surgía entre los conocimientos críticos para avanzar en la estrategia corporativa y los conocimientos que la gente aplicaba cotidianamente en la operación (Belly, 2014, p. 209).

Por ende, a través de la capacitación al personal, se enfatiza en la importancia de compartir conocimiento apoyado con el programa docente interno y también con un programa de coaching, donde se les enseña a los ingenieros pedagogía para enseñar.

Por último y de forma transversal a los pilares, describe Belly (2014):

Está el componente “Soporte a la estrategia” para el respaldo a la estrategia de Gestión de Conocimiento, y que consta de la formación de comunidades organizativas para evitar que la gente trabaje en islas, y así se propicie la Gestión del Conocimiento, la fluidez de la comunicación, la agilidad de los procesos de transmisión, la creación de espacios apto para la compartición de conocimiento e inclusión de indicadores del proceso y de resultado (p. 211).

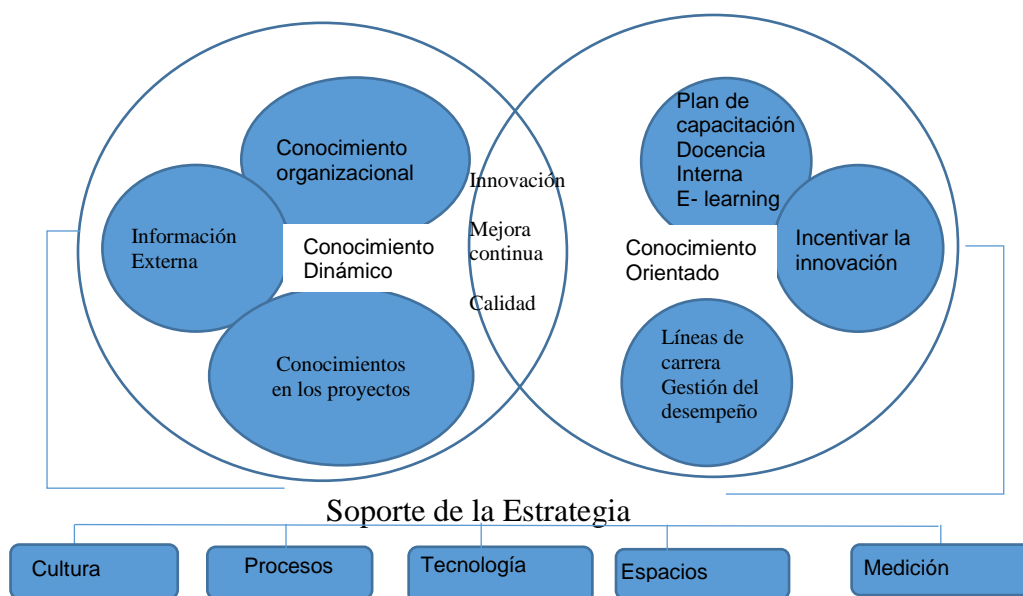


Figura 5. Modelo de Gestión de Conocimiento Graña y Montero. Fuente: GMI recuperado por (Belly, 2014)

2.1.6.3 *Modelo Ecopetrol.*

En la introducción de este proyecto de investigación, se hizo alusión a la gestión de conocimiento que realiza Ecopetrol, siendo un referente de esta práctica a nivel nacional e internacional, lo cual lo ha hecho acreedor a grandes reconocimientos. Por eso, en esta parte se ahonda sobre su modelo de gestión de conocimiento.

En primer lugar, en la compañía existe un responsable definido para liderar la gestión del conocimiento, liderazgo que hoy está realizando la Dirección Estratégica de Innovación, Conocimiento y Tecnología (DCT) de la Empresa. (Ecopetrol, 2015).

Es importante reconocer el rol de la gestión del conocimiento dentro de la compañía: para Ecopetrol, la gestión del conocimiento busca identificar, capturar y compartir el conocimiento clave de sus procesos y actividades para de esta manera poder aprender organizacionalmente y mejorar el desempeño del negocio, apalancar sus ventajas competitivas y cumplir los objetivos empresariales. (Ecopetrol, 2015).

Un elemento fundamental, es la incorporación de la Gestión del Conocimiento en la estrategia de la organización: la Gestión del Conocimiento se encuentra inmersa en el marco estratégico de Ecopetrol S.A, ubicada en el lineamiento de consolidación organizacional y relacionada, específicamente, como parte del orientador estratégico de innovación y tecnología. (Ecopetrol, 2015).

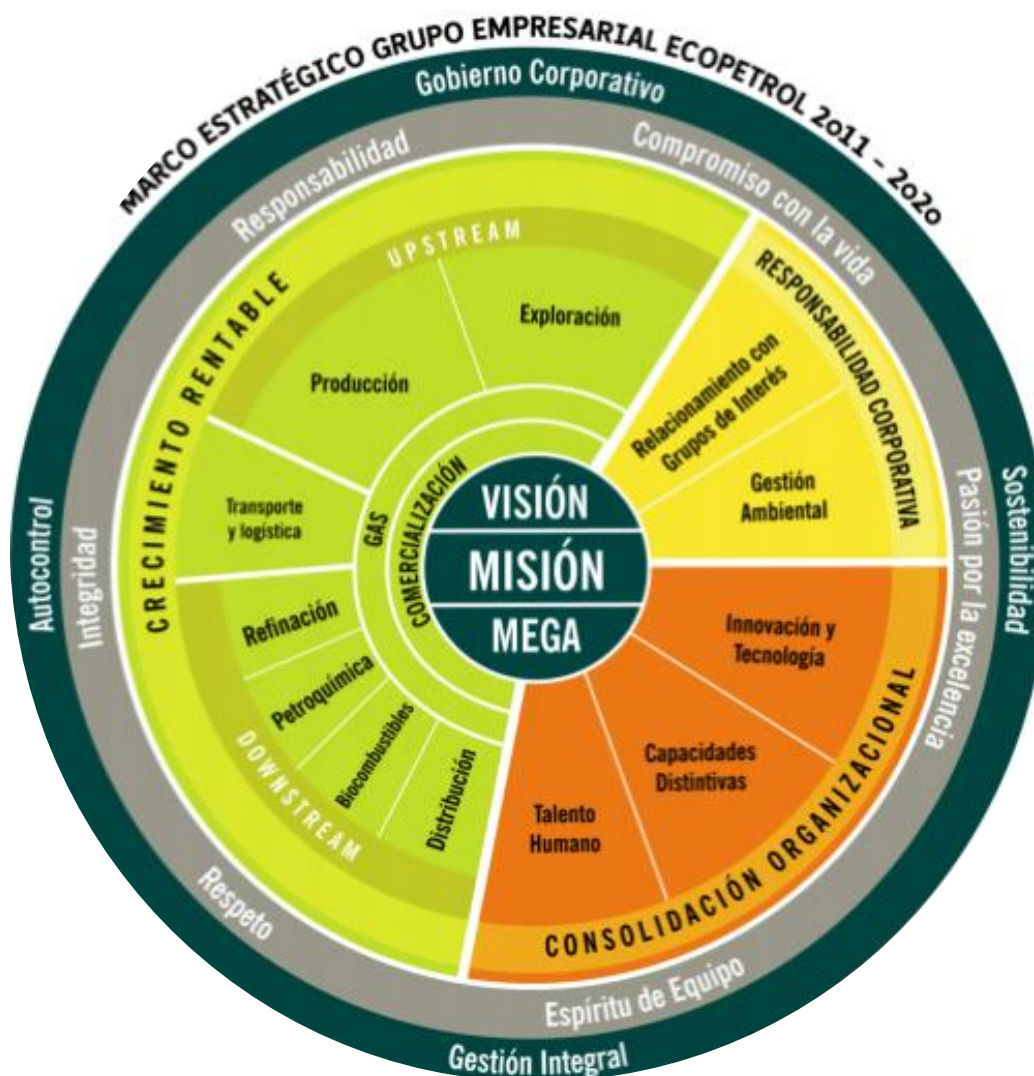


Figura 6. Marco estratégico de Ecopetrol. Fuente: Ecopetrol

Cabe además destacar, que la Gestión del conocimiento también se encuentra incorporada dentro de los principios la organización, por lo que el principio número siete llamado ‘Conocimiento e Innovación’ hace la siguiente referencia: La gestión de conocimiento e innovación son considerados como factores fundamentales para la generación de valor y ventajas competitivas para la empresa”, y establece que estos temas son responsabilidad de todos y que se debe fortalecer el aprendizaje organizacional, incorporando nuevos conocimientos y mejores prácticas de la industria, cuyo impacto se verá reflejado en la operación. (Ecopetrol, 2015).

La organización Ecopetrol (2011) estructuró ocho comportamientos alrededor de la gestión del conocimiento, entre los cuales se destacan los siguientes:

- Trabajamos en equipo de manera transversal y encontramos valor en aprender juntos, capitalizando y compartiendo experiencias.
- Aseguramos con eficacia el conocimiento, la tecnología y la innovación requeridos para el óptimo desempeño.
- Protegemos la propiedad intelectual y la consolidamos como ventaja competitiva.

En Ecopetrol el compromiso con la gestión del conocimiento es de todo el personal, desde la presidencia, pasando por las vicepresidencias, direcciones y las áreas operativas (Perdomo, 2011). Ahora bien, para la efectiva implementación de la Gestión de Conocimiento, la organización estructuró unos habilitadores: Gestión de la cultura, Gestión de TI en GC & Tecnología y Procesos y métodos de GC& Tecnología.

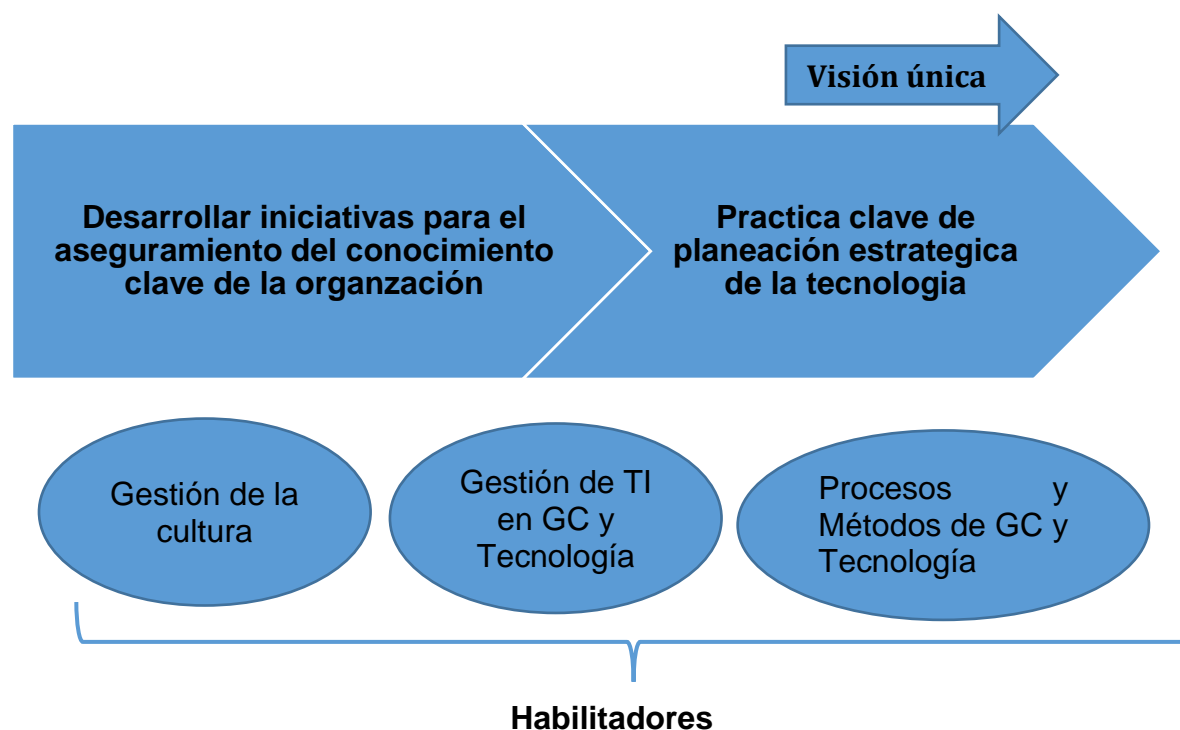


Figura 7. Habilitadores Gestión de Conocimiento – Ecopetrol. Fuente: Perdomo (2011, p. 19).

Cada uno de los anteriores habilitadores, tiene unas iniciativas que soportan la gestión del conocimiento, por ejemplo en Gestión de la Cultura se encuentra: marco normativo que apalanca la transferencia del conocimiento, incentivación el cambio hacia la cultura de GC a través de reconocimientos especiales símbolos y signos y un programa de tutores para cierre de brechas de competencias, entre otros. (Perdomo, 2011), En cuanto a los habilitadores Gestión de TI en GC y Tecnología y Procesos y métodos de GC, dentro de las herramientas que soportan se tienen: portales para Gestión de Conocimiento, Tecnología e Innovación, tales como, Mi Sitio (páginas amarillas), foros tecnológicos, lecciones aprendidas, comunidades de práctica, historias de éxito.

Por otra parte, Ecopetrol realiza la identificación de conocimiento clave en organización, para posteriormente proceder a asegurar el conocimiento así como la sostenibilidad del mismo, por lo cual la empresa definió el siguiente proceso para dicho objetivo:

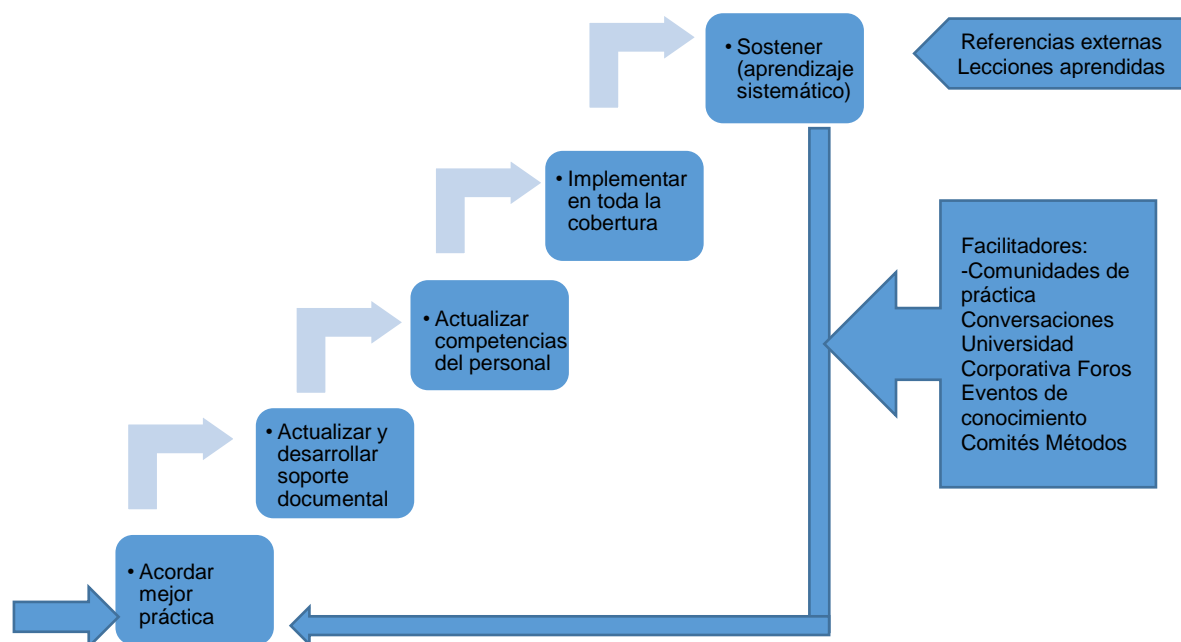


Figura 8. Aseguramiento y Sostenibilidad del Conocimiento. Fuente: Perdomo (2011, p. 31).

Finalmente, para alcanzar el aprovechamiento al máximo del conocimiento interno y externo para cumplir los objetivos empresariales, objeto de la gestión del conocimiento de la organización, Ecopetrol crea una estrategia para gestionar el conocimiento cimentada en cuatro componentes: Incorporar nuevos conocimientos y socializar, Asegurar transferencia interna, Fortalecer la transferencia de conocimiento externo y Capitalizar resultados y diseminar, apoyadas de forma dinámica por la cultura y las herramientas (Ecopetrol (2014) tal como se muestra en la siguiente figura.

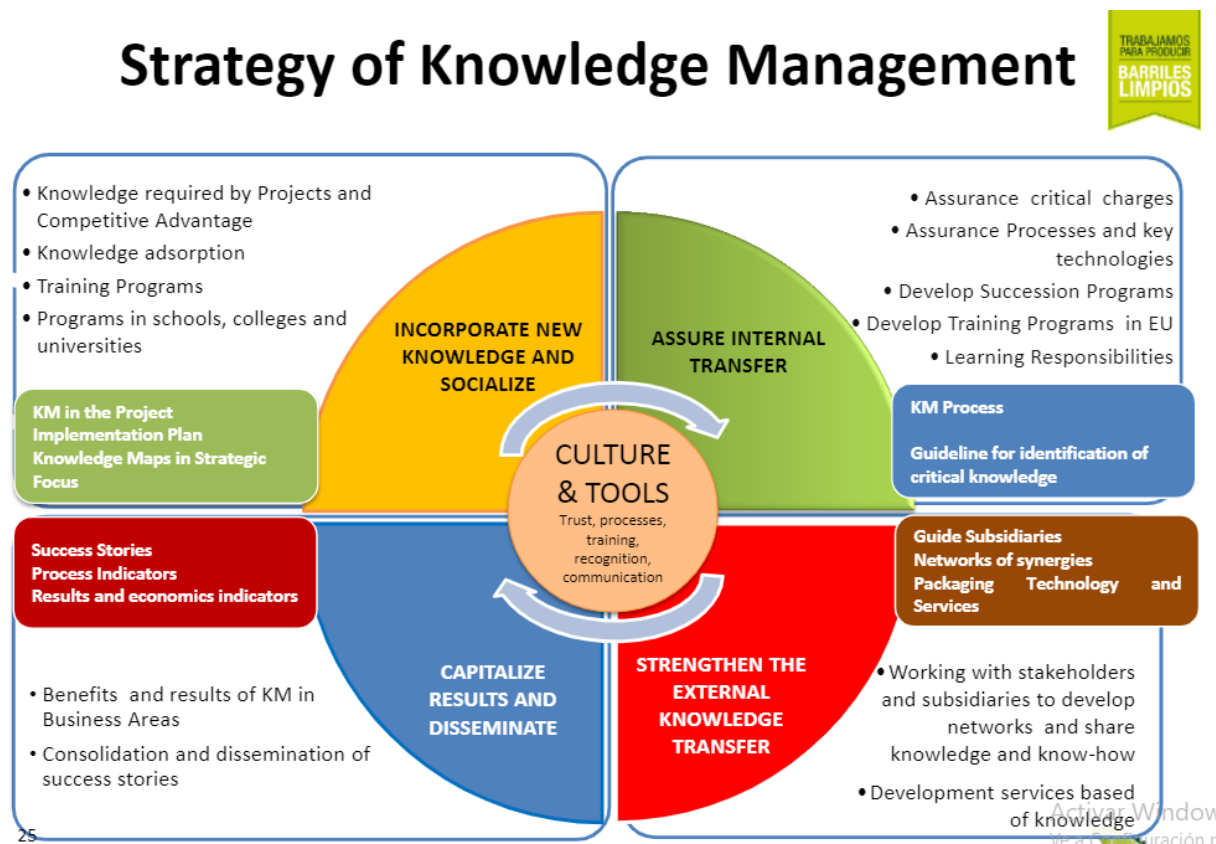


Figura 9. Estrategia de Gestión de Conocimiento en Ecopetrol. Fuente: Knowledge Management At Ecopetrol (Ecopetrol, 2014).

2.1.6.4 Modelo HACEB.

HACEB es una empresa colombiana para la fabricación de electrodomésticos, como por ejemplo, neveras, lavadoras o estufas, que además cuenta con 70 años en el mercado nacional y también con presencia en mercados internacionales como lo son México, Perú y demás. Según Vargas (2019) en su Artículo en el diario La República, para el año 2018 las ventas de electrodomésticos estuvieron en alrededor de 9 billones de pesos, donde la participación en el mercado de hace fue 9,8%, por lo que finalizó en el top cinco de las marcas con mayor consumo en Colombia.

En primera lugar, la estrategia sobre la cual se enmarca la gestión de conocimiento en HACEB, está definida en los siguientes términos: “Aprovechar al máximo el conocimiento y las habilidades de las personas para potenciar su crecimiento y desempeño, aportando al desarrollo de otros y al fortalecimiento de las capacidades organizacionales, dando lugar a la innovación empresarial.” (HACEB, 2016, p. 1).

Con la gestión de conocimiento, HACEB referencia que persigue unos objetivos de tipo individual y otro de tipo organizacionales, dentro de los individuales se encuentran:

- Valorar el conocimiento de las personas
- Potenciar el desarrollo de habilidades
- Fortalecer las capacidades
- Mejorar el desempeño individual

Y dentro de los objetivos organizacionales están:

- Construir y asegurar el conocimiento organizacional
- Aumentar la productividad
- Descubrir nuevas oportunidades

- Incentivar y agilizar la innovación

Existe un objetivo transversal el cual es la competitividad individual y organizacional de la compañía (HACEB, 2016).

La empresa HACEB ha definido para su gestión de conocimiento seis procesos, los cuales son dinámicos y con herramientas adaptables según las necesidades de cada área y las estrategias de la compañía. (HACEB, 2016).

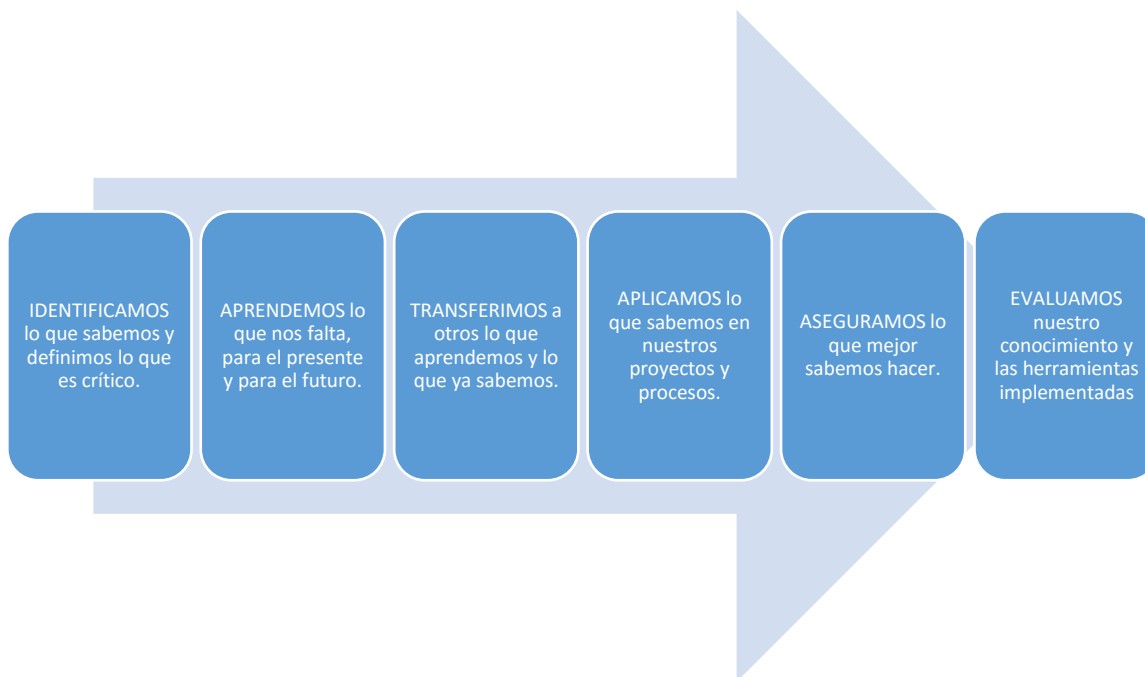


Figura 10. Procesos GC – HACEB. Fuente: En base a (HACEB, 2016)

HACEB hace hincapié en trabajar en base al conocimiento crítico, ya que este es un generador de ventajas competitivas, por eso utilizan mecanismos para identificarlo y clasificarlo y de esta manera poder trabajar sobre este. En su modelo de aplicación de gestión de conocimiento, en los componentes base: los procesos, las personas y los proyectos, la utilización del conocimiento crítico está vinculado a cada uno de estos.



Figura 11. Modelo de aplicación de Gestión de Conocimiento – HACEB. Fuente: HACEB

Para apalancar y soportar la gestión de conocimiento, HACEB cuenta un modelo de formación que contiene un programa llamado Escuela HACEB que abarca:

- Centro de Destrezas, para desarrollar destrezas finas como el atornillado y manejo de piezas pequeñas o destrezas gruesas como el troquelado.
- Comunidad Virtual HACEB: integrada por una red social, e-learning, red de talentos, gamificación, donde además hay escuelas virtuales para aprender de habilidades gerenciales, de servicio y comercial
- Centro Excelencia HACEB: para la realización, actividades de equipo, outdoor, cohesión de equipos entre otras. (HACEB, 2016).

2.1.6.5 Modelo COTECMAR.

COTECMAR es una corporación que se ubica en el sector de la industria marítima colombiana y que tiene por objeto el diseño y la construcción de plataformas navales. Esta organización, según menciona Belly (2014):

Decidió en un momento determinado de su historia que la utilización estratégica del conocimiento la haría más competitiva, y a partir de esta incorporación a su cultura montó proyectos de investigación internos y otros con universidades por valor aproximadamente de 700.000 dólares (p. 177).

La dirección de Gestión Humana estuvo a la cabeza de la implementación del modelo de gestión del conocimiento, para que no solamente estuviese enfocada en parte de contratación del personal sino que ayudara a velar por la captación, retención y buena utilización del talento humano, por lo que “en búsqueda del crecimiento de su patrimonio intelectual implantó el sistema integral de aprendizaje organizacional para la capacitación de su personal y así incorporar competencias de conocimiento y habilidades que les permitiese ser más competitivos” (Belly, 2014, p. 178).

Conforme con Belly (2014) la empresa maneja un círculo virtuoso en el que interactúan tres elementos vitales en su modelo de gestión de conocimiento:

Ellos tiene claro que deben individualizar sus conocimientos, para poder gestionarlos y generar procesos de aprendizaje que permitan adquirir habilidades, competencias mentales y manuales que los conduzcan a la innovación, y que esta innovación, a su vez, genere nuevo conocimiento (Belly, 2014, p. 178).

De tal manera, que es así como la empresa describe y representan gráficamente su modelo de gestión de conocimiento, donde los tres elementos base: conocimiento, la innovación, aprendizaje organizacional se apoyan en tres elementos fundamentales: la organización, tecnología y el talento humano los cuales están bajo la sombrilla de una cultura organizacional, orientada al compartir y construir conocimiento e innovar que interactúan con un entorno formado por proveedores, clientes, etc.

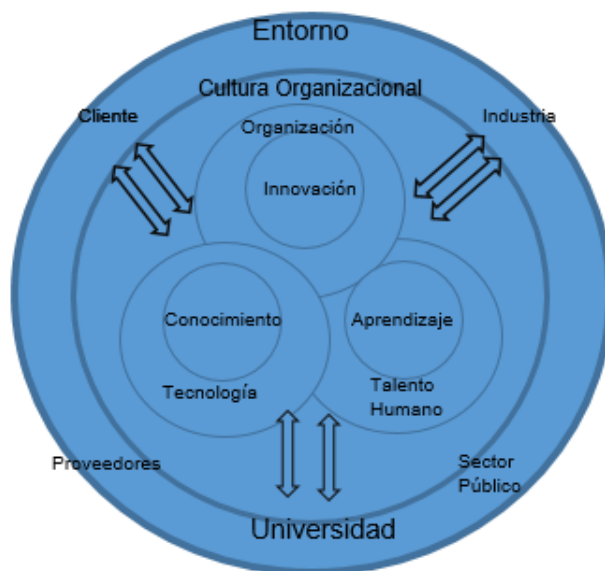


Figura 12. Modelo Gestión de Conocimiento – COTECMAR. Fuente: Cotecmar recuperado por (Belly, 2014)

2.2 Marco contextual

2.2.1 Contexto del sector.

En Colombia existen dos regímenes pensionales, uno es el público, el cual es administrado por la entidad estatal COLPENSIONES, y el régimen privado de ahorro individual con solidaridad (RAIS) del que hace parte PORVENIR. Para el año 2013 PORVENIR compró y se fusionó con la AFP Horizonte perteneciente al grupo español BBVA

2.2.2 Contexto de la empresa.

En el marco del desarrollo de este proyecto de investigación se toma como objeto de estudio a la empresa Porvenir S.A., la cual es una sociedad anónima, de nacionalidad colombiana, con domicilio principal en la ciudad de Bogotá D.C., constituida en 1991 como Fondo de Cesantías únicamente y al entrar en vigencia la Ley 100 de 1993, en el año de 1994 comienza la operación como Fondo Privado de Pensiones Obligatorias; se encuentra sometida al control y vigilancia de la Superintendencia Financiera (Porvenir, 2018).

2.2.2.1 Misión.

Respecto a los objetivos principales de la compañía, la Misión se encuentra definida en los siguientes términos: “Contribuimos al crecimiento del ahorro de nuestros afiliados, apoyándolos en todas las etapas de su vida.” (Porvenir, 2018, p. 1).

2.2.2.2 Visión.

En cuanto a la visión, se tiene el siguiente enunciado: “Ser la compañía líder, referente en innovación y servicio, que transforma la cultura de ahorro en grandes beneficios” (Porvenir, 2018, p. 1)

2.2.2.3 Valores corporativos.

Y en relación la cultura organizacional, se tienen los Valores Corporativos en los que se apoya la compañía para conseguir los objetivos y que son remarcados constantemente Porvenir (2018) dentro de los colaboradores son:

- Vocación de Servicio
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Apertura al cambio
- Logro

2.2.2.4 Servicios

Para las personas que se encuentren en Colombia y en especial a las que está en etapa laboral, PORVENIR ofrece diferentes servicios orientados al ahorro, en búsqueda de generarles una rentabilidad para mayor bienestar de sus afiliados.

Los principales servicios que ofrece la Administradora para las personas naturales son:

Pensiones Obligatorias: Es el derecho que obtendrás por realizar aportes para pensión; este ahorro te permitirá asegurar tu vejez y protegerte ante una eventualidad de invalidez o sobrevivencia de forma vitalicia, lo inicias cuando empiezas a trabajar y va creciendo con los aportes que realizas periódicamente durante tu vida laboral y los rendimientos que estos generan (Porvenir, 2018, p. 1).

Derivado del servicio de pensiones obligatorias, los afiliados de acuerdo a su historia laboral, pueden hacerse acreedor de alguno de los siguientes servicios de pensión

Pensión anticipada: Si desde joven inicias tu ahorro pensional y eres constante con tus aportes, podrás planear la edad en la que desees pensionarte con Porvenir anticipadamente y de forma vitalicia, es decir para toda la vida.

Pensión por vejez: Si llegas a la edad pensión y tienes el capital suficiente podrás acceder a una pensión vitalicia, es decir para toda la vida.

Devolución de saldos: Si al llegar a tu edad de pensión no alcanzas las 1.150 semanas cotizadas ni el capital suficiente para pensionarte, tu logro será una devolución de saldos.

Pensión por invalidez: Es una pensión que obtienes cuando pierdes el 50% de tu capacidad laboral. Este dinero lo recibes mensualmente de forma vitalicia por haber cotizado a pensión.

Pensión por sobrevivencia: Es la pensión a la que tienen derecho tus beneficiarios en caso de que tú fallezcas o la que tienes derecho en caso de que fallezca alguno de tus familiares, cuando eres beneficiario (Porvenir, 2018, p. 1).

Los otros dos servicios importantes que PORVENIR tiene para las personas en Colombia son:

Cesantías: Es un ahorro al que tienes derecho por estar trabajando bajo un contrato laboral.

Su valor corresponde a un mes de salario por cada año trabajado o proporcional al tiempo laborado.

Cada 14 de febrero tu empleador debe consignar tus Cesantías a un Fondo de Pensiones y Cesantías, como Porvenir.

Pensiones Voluntarias: Un medio a través del cual puedes complementar tu pensión obligatoria o cumplir tus metas específicas de ahorro y/o inversión. El Fondo ofrece una amplia oferta con más de 50 alternativas de inversión entre locales y globales que te permiten desarrollar distintos tipos de estrategias de inversión de acuerdo al horizonte de inversión y perfil de riesgo que definas (Porvenir, 2018, p. 1).

En cuanto a la participación de Porvenir en el mercado de Pensiones Obligatorias y Cesantías por número de afiliados a corte de octubre 31 de 2018 es 8.816.314 y 4.259.996 respectivamente.

En la sede principal, se encuentran localizadas la presidencia y las siete vicepresidencias, por lo que los lineamientos, la planeación estratégica, y objetivos, se definen allí. La estructura organizacional es de tipo funcional. Adicional, también en la sede principal se desarrollan desde los proyectos menos complejos hasta los más robustos ya sea con apoyo de proveedores o de personal interno.

2.2.2.5 Organigrama.

Con el objetivo de brindar mayor claridad del contexto desde donde surge y se impulsa la gestión del conocimiento en PORVENIR, A continuación se presenta el organigrama de la empresa y el área directa responsable de la GC.

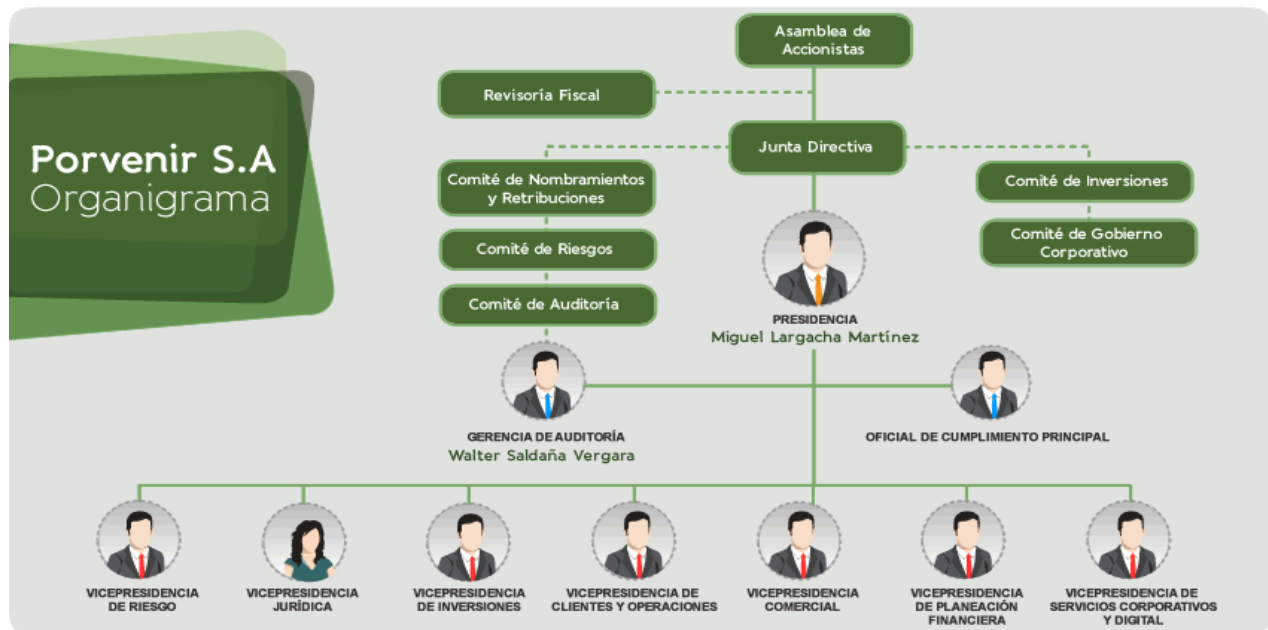


Figura 13. Organigrama PORVENIR. Fuente: (Porvenir S.A, Portal web, 2019)

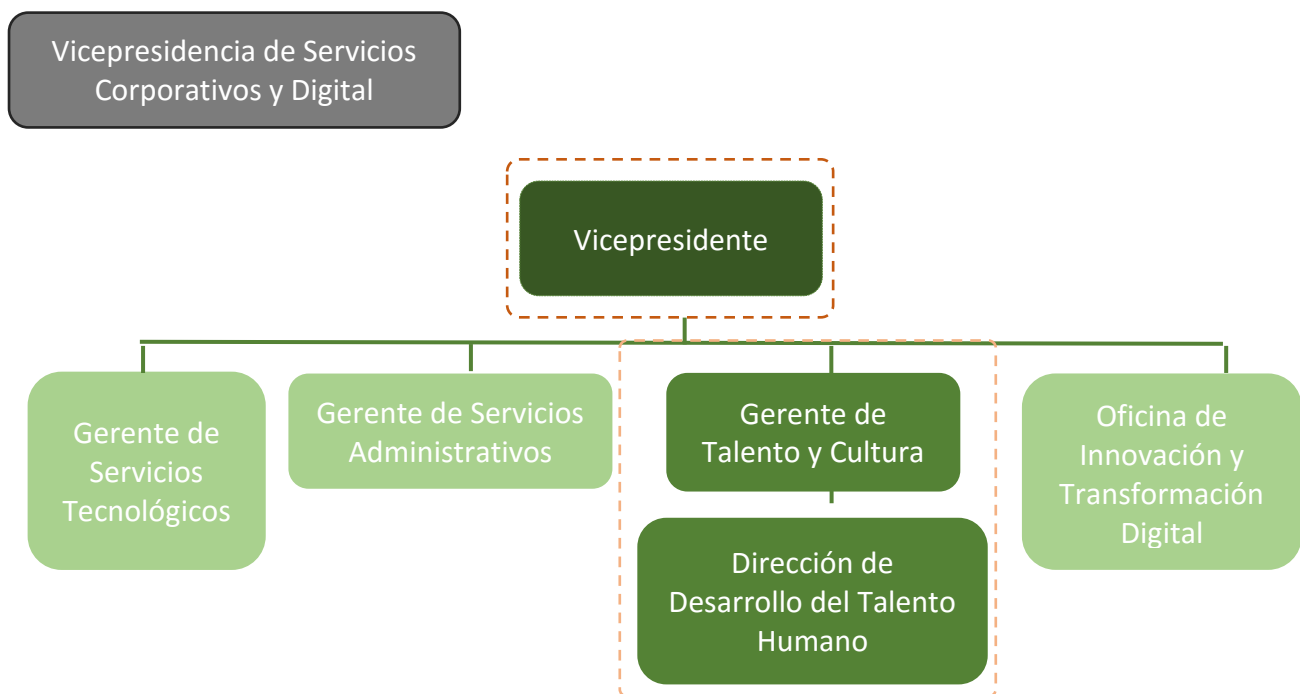


Figura 14. Patrocinadores GC en PORVENIR.

3. Metodología

3.1 Diseño metodológico

El desarrollo de una investigación puede darse desde los enfoques el cuantitativo y el cualitativo o la mezcla de ambas aproximaciones, para determinar la pertinencia de uno u otro para este trabajo de investigación es necesario tener en cuenta las características y herramientas que ofrece cada uno de ellos; por un lado el enfoque cuantitativo “ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes ” Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 15), adicional “ha sido el más usado por ciencias como la Física, Química y Biología (“exactas o naturales”), porque es el más apropiado para los fenómenos que estudian” (p. 15). Por otro lado, el cualitativo “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.” Hernández et al., (2014, p. 16), ahora bien el método cualitativo “se ha empleado más bien en disciplinas humanísticas como la Antropología, la Sociología y la Psicología social” Hernández et al., (2014, p. 16) además que este permite un grado de subjetividad por parte del investigador.

Basado en lo anterior y partiendo de la investigación a desarrollar, que se enmarca en el estudio de un caso empresarial, en la cual el eje fundamental es la persona como poseedora y/o generadora de conocimiento por lo cual es parte esencial del problema a investigar, se determina para el presente proyecto de investigación tomar como base parte de ambos enfoques de investigación dado que amplía las fuentes de recolección de información mediante diversas herramientas para contar con un rango de información más extenso e íntegro que permita al investigador tener mayor asertividad en el planteamiento de las estrategias a proponer así como facilitar la toma de decisiones para alcanzar los objetivos del proyecto.

Al ser esta una investigación que se desarrollará con enfoque híbrido a continuación se describirán cada una de las herramientas a usar de cada método, así como su propósito en el proyecto.

3.2 Población y muestra poblacional.

- Sede principal de PORVENIR donde laboral 1.050 colaboradores.
- La muestra poblacional fue de 281 personas de las seis diferentes Gerencias

3.3 Instrumentos y/o técnicas de recolección de datos

3.3.1 Observación no estructurada.

En cuanto a la observación no estructurada, para el enfoque cualitativo, Hernández et al. (2014) dice al respecto: “el investigador comienza a aprender por observación” (p. 9). Así mismo, en la observación no estructurada, el investigador ocupa una posición de observador para comprender de una mejor manera lo que se presenta en su entorno, dado que está inmerso en el lugar donde se realiza el estudio. Es conveniente entonces, aplicarlo, teniendo en cuenta que el investigador “adquiere un punto de vista “interno” (desde dentro del fenómeno), aunque mantiene una perspectiva analítica o cierta distancia como observador externo” Hernández et al., (2014, p. 10), donde además “observa los procesos sin irrumpir, alterar ni imponer un punto de vista externo, sino tal como los perciben los actores del sistema social” (Hernández et al., 2014, p. 10).

3.3.2 Revisión de documentación y bibliografía.

“Un aspecto importante dentro del enfoque cualitativo es la perspectiva que se tiene de la teoría, puesto que, esta es un marco de referencia” Hernández et al. (2014, p. 11). Lo que dio al investigador la viabilidad de estudiar autores de Gestión de conocimiento, en los cuales se apoyó para el desarrollo de la investigación.

3.3.3 Encuesta

Como herramienta cuantitativa en la investigación se utilizó la aplicación de Encuestas (ver Apéndice A), las cuales permitieron la obtención de datos de una muestra representativa de la población de estudio y posteriormente realizar el análisis e interpretación de los resultados. Con los cuales se pretendió entender de una mejor manera a los colaboradores y su relación con la gestión del conocimiento y así plantear de forma más óptima las acciones que faculden el fortalecimiento del modelo de gestión del conocimiento de la organización, las cuales se aplicarían a la población.

3.3.4 Entrevista.

El enfoque cualitativo indica que la composición de una muestra, puede estar compuesta por “casos individuales, representativos no desde el punto de vista estadístico, sino por sus “cualidades” (Hernández et al., 2014) Teniendo en cuenta lo anterior, se realizaron entrevistas del tipo semiestructurada (ver Apéndice C), la cual es definida como “aquella en la que, como su propio nombre indica, el entrevistador despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas y con preguntas espontáneas.”(Entrevista de trabajo. Org., sf., p.1)

3.4 Procedimiento

3.4.1 Fase I. Observación no estructurada.

Para esta investigación, la observación se ha llevado a cabo en un lapso de ocho meses, noviembre 2018 a junio 2019, tiempo dedicado a recolectar hallazgos, teniendo en cuenta las actividades que se desarrollaron en este tiempo que fueron ejecutadas en la dirección general de Porvenir SA localizada en Bogotá D.C.

A continuación, se presentan los momentos y/o situaciones organizacionales observadas, donde en particular en estos periodos confluían e interactuaban distintos roles de la organización

y en las cuales estuvo inmerso el investigador, por lo que permitieron obtener información relevante para la investigación:

- Desde la posición del rol observador y en calidad de asistente se validó la aplicación de los valores corporativos en el comportamiento actuar de los trabajadores en reuniones de seguimiento mensual del área integradas por auxiliares, analistas y director, reuniones interdisciplinarias de proyectos conformadas por analistas, directores en ocasiones gerentes y así como en el desempeño de las labores diarias del personal operativo, partiendo de los colaboradores con los cuales se tiene mayor proximidad física.

- Dentro del proceso organizacional: administración de recursos humanos se examinaron las actividades organizadas por parte de la Dirección de Desarrollo de Talento Humano en relación a la promoción de la cultura organizacional y la respectiva participación de parte de los colaboradores en dichas actividades. Específicamente, la realizada en el mes de mayo de 2019, llamada Ruta Vital 2.0, que consistió en escanear un código QR que se encontraba en un tablero y a partir del escaneo se generaba un video que recordaba a los trabajadores los valores de la compañía.

- Dentro del proceso organizacional; desarrollo de programas de ambiente laboral, se observó la continua realización de eventos corporativos dirigidos para todos los colaboradores, en especial a los operativos, buscando reforzar la razón de ser de la organización, orgullo por lo que se hace y fomentar un clima organizacional positivo en los colaboradores. Muestra de esto son, las activaciones *Below the line* (BTL) que ha realizado la organización en el mes de mayo de 2019 que han tenido el objeto de acercar la marca a los empleados para que sean embajadores de la marca, se interesen por conocer cada vez más del negocio y sientan orgullo por lo que hacen.

- En la posición de observador y teniendo como función temporal el dar capacitaciones e inducciones a colaboradores nuevos que ingresan a la compañía entre los meses de enero y marzo de 2019, se observó el enfoque que este espacio aborda, la dinámica en que esta se desarrolla y el tiempo reservado para la gestión de conocimiento.

Lo observado permitió al investigador entender y adquirir un punto de vista para vislumbrar posibles acciones para fortalecer el modelo de gestión de conocimiento principalmente en el marco de eje de la Cultura, partiendo desde el ingreso de los colaboradores hasta las actividades internas realizadas por la organización; que en sinergia con los otros instrumentos utilizados en la investigación se pretende que estas acciones sean lo más asertivas posibles

3.4.2 Fase II. Revisión de documentación y bibliografía.

La documentación es un instrumento que permitió la recolección de datos e información para el desarrollo de esta investigación, la cual se encuentra descrita y plasmada dentro del marco teórico de este trabajo. Donde se tomó información que incluyó fuentes académicas o fidedignas, en relación a la gestión de conocimiento en sí, donde en primera instancia se enfatizó en la importancia del conocimiento en las organizaciones y lo que es posible alcanzar a partir de contar con prácticas que permitan su aprovechamiento. Luego se estudió las distintas definiciones a partir de las perspectivas que tiene la gestión del conocimiento de la autora del libro “Manual De Gestión Del Conocimiento” Rueda Martínez (2015) y con esto comprender en mayor medida el modelo de gestión de conocimiento que tiene PORVENIR.

Se estudiaron también los modelos de gestión de conocimiento implementados por otras compañías del ámbito local e internacional, lo que permitió entender sus componentes y herramientas que llevaron hacia una exitosa adopción como puntos de referencia en la materia, así como entrever que elementos o iniciativas pueden ser importantes para fortalecer el modelo de

gestión de conocimiento de Porvenir. Entre los modelos que se estudiaron se encuentran los siguientes los de las siguientes empresas:

- Modelo de Bancolombia. Referente de gestión del conocimiento a nivel nacional y en especial perteneciente al sector financiero, tal como la organización en la que se está aplicando el estudio. Su modelo se fundamenta en cuatro pilares: las personas, la cultura, los procesos y tecnología.

- Modelo de Ecopetrol. Referente a nivel nacional e internacional de gestión del conocimiento, que la ha llevado a conseguir distinciones por este tema. Estableció una estrategia para gestionar el conocimiento cimentada en cuatro componentes: incorporar nuevos conocimientos y socializar, asegurar transferencia interna, fortalecer la transferencia de conocimiento externo y capitalizar resultados y diseminar, las cuales se apoyan de forma dinámica por la cultura y las herramientas.

- Modelo de Graña y Montero. Un conglomerado peruano que se desempeña en el sector de la construcción e infraestructura a nivel Latinoamérica y cuenta con un modelo de gestión de conocimiento maduro que se apoya en tres pilares (Cultura, Conocimiento del negocio, Desarrollo) soportados por un componente estratégico (TI - Indicadores).

- Modelo Cotecmar. Empresa colombiana del sector de la construcción de plataformas navales que a partir de la utilización estratégica del conocimiento logra mayor competitividad. Los tres elementos vitales de su modelo de gestión de conocimiento son: Conocimiento, aprendizaje organizacional e Innovación.

- Modelo Haceb. empresa de fabricación de electrodomésticos que está dentro de las de mayor consumo en Colombia. Su modelo tiene por objeto aprovechar al máximo el conocimiento y las habilidades de las personas y que sea generador de ventajas competitivas y un habilitador de

innovación empresarial. Los componentes base de su modelo son: los procesos, las personas y los proyectos.

3.4.3 Fase III. Aplicación de Encuesta.

El proceso definido para la aplicación de la encuesta fue el siguiente:

1. Objetivo de la encuesta: el objetivo es recabar información que permita al investigador encontrar hallazgos claves para proponer acciones que fortalezcan el modelo de gestión de conocimiento.

2. La elaboración de cuestionario: En primer lugar las preguntas son de tipo cerradas (ver Apéndice A), lo que permite obtener información clara y precisa de parte de los colaboradores en un corto tiempo. Para la aplicación de la encuesta se empleará herramientas de encuestas online, en específico survemonkey.

Las preguntas se diseñaron para abordar diferentes aspectos comportamentales de los colaboradores y están relacionadas con, si está o no familiarizado con la práctica de la gestión de conocimiento en la compañía y si conoce, contribuye y utiliza las herramientas dispuestas por la compañía para compartir conocimiento en la organización. Aspectos que se pretenden analizar para conseguir información clave que ayude a fortalecer el modelo de gestión del conocimiento. El cuestionario tiene un total de 18 preguntas.

3. Diseño de la muestra: El tamaño de la muestra se determina usando la fórmula para muestreo:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

n : Tamaño de la muestra

N : Tamaño de la población

Z : Valor de la distribución norma

p : Probabilidad de éxito

q : Probabilidad de error

4. La aplicación de las encuesta. Fue en la sede principal de PORVENIR, donde actualmente laboran 1050 colaboradores, que fueron definidos como la población (N). Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5%. Dando como resultado el tamaño de la muestra (n) de 281 personas. Valores que sugieren con alto nivel de precisión que la muestra se comportará como la población y se tendrá fiabilidad en los resultados de la encuesta. La cual se realizará en formato digital.

5. Distribución de la encuesta. La encuesta fue aplicada a colaboradores que se encuentran dispersos en las siguientes áreas (ver Apéndice A y Apéndice C):

- Gerencia de Clientes
- Gerencia de Tecnología
- Gerencia de Beneficios pensionales
- Gerencia de Productividad Operativa
- Gerencia de Inversiones
- Gerencia de Mercadeo

6. Recopilación y verificación de datos. Ingreso a la plataforma de surveymokey para validar la recopilación de las encuestas respondidas que cumpla con el tamaño de la muestra.

7. Tabulación de las respuestas y análisis. Finalmente se realizó la tabulación y la posterior interpretación de resultados. Entonces a partir de la interpretación de los resultados de la encuesta se proponen mejoras conlleven al fortalecimiento del modelo de Gestión de Conocimiento que tiene Porvenir S.A

Las preguntas que se realizaron tienen un análisis crítico y objetivo en la fórmula de su planteamiento buscando no inducir en la respuesta al trabajador, son redactadas en forma sencilla teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo con la que cuentan los colaboradores y la carga ocupacional que se maneja en la organización.

3.4.4 Fase IV. Aplicación de Entrevista.

Las Entrevistas (ver Apéndice B) se hicieron de forma individual a los responsables de la Gestión del Conocimiento en Porvenir, Edilberto Ireguis - Especialista de la Dirección de Talento Humano y Andrea Pietro - Directora de Desarrollo de Talento Humano, dado que ellos han estado inmersos desde el principio de la implementación del modelo de Gestión de conocimiento y conocen que se ha desarrollado a través del tiempo en la organización al respecto, por lo cual, tienen el trasfondo y experiencia de dicho tema corporativo a profundidad. Por consiguiente, fue vital conocer desde sus puntos de vista directivos los aspectos relevantes de la gestión del conocimiento en la organización con el fin de obtener y analizar la información brindada.

Por lo anterior, la primera parte de la entrevista tuvo como objetivo conocer el estado actual de la gestión de conocimiento y en la segunda parte el propósito será indagar acerca de los planes y expectativas a futuro que tiene la compañía con la gestión del conocimiento. Finalmente, con la información recabada se pretende proponer iniciativas integrales para el fortalecimiento al modelo de Gestión de Conocimiento y que sean suplementarias a los resultados de la aplicación de los otros instrumentos utilizados en la investigación.

Al final del documento se anexan la transcripción de las entrevistas (ver Apéndice D)

3.4.5 Resultados, Análisis y Propuesta

Se analizan los resultados de la aplicación de los instrumentos y se presenta la propuesta

4. Resultados, análisis de resultados y Propuesta

4.1 Resultados y análisis de la Encuesta

Para la realización de la propuesta y dada por su relevancia se muestran los resultados de la encuesta, los cuales, se tuvieron en cuenta al momento de hacer la Propuesta del Fortalecimiento del Modelo de Gestión de Conocimiento de PORVENIR. La encuesta se aplicó a 283 colaboradores de PORVENIR, en donde participaron por respecto a nivel de escolaridad y cargo en la compañía de la siguiente manera:

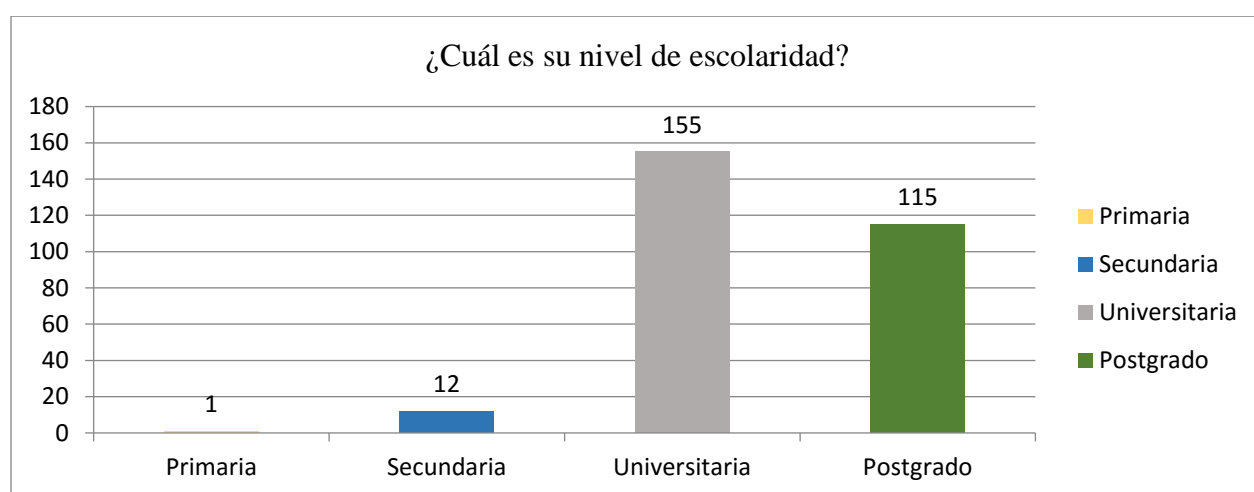


Figura 15. Participación encuesta por nivel de escolaridad.

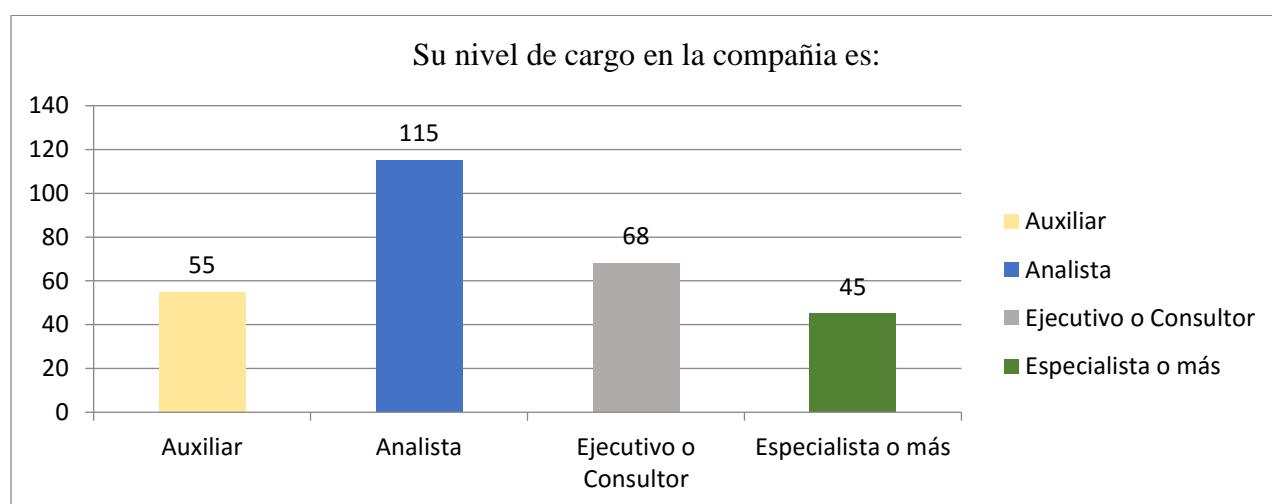


Figura 16. Participación encuesta por nivel de cargo.

- A la primera afirmación “A través del conocimiento se puede avanzar a nivel profesional”, los colaboradores de PORVENIR respondieron que se identificaron de la siguiente manera: Ni de acuerdo ni en desacuerdo respondieron un 3%, Parcialmente en desacuerdo respondieron 4%, Totalmente en desacuerdo respondieron 8%, Parcialmente de acuerdo respondieron 22% y Totalmente de acuerdo 63%,

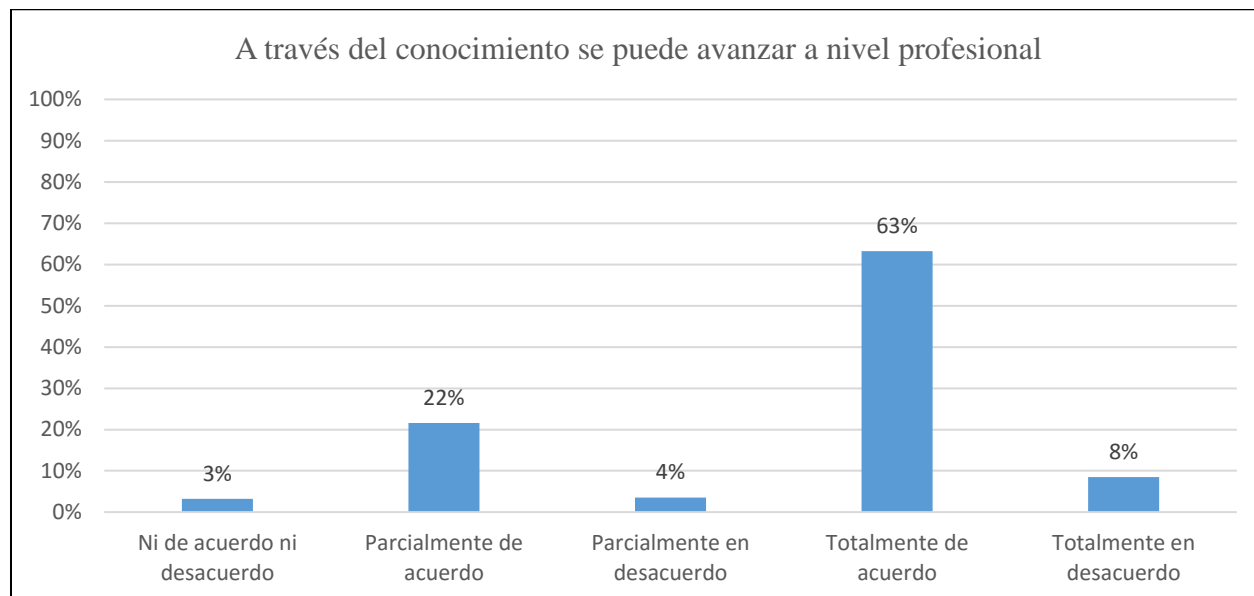


Figura 17. A través del conocimiento se puede avanzar a nivel profesional.

Por lo anterior en la Figura 17 se concluye que en general 85% de los encuestados considera al conocimiento como un habilitador para el desarrollo profesional, lo cual facilita interiorizar en los trabajadores la importancia de gestionar conocimiento ya sea a través de mecanismos presenciales o digitales dispuestos por la compañía donde se refuerce además el concepto con la realización d campañas internas

- Para la segunda afirmación: “Me siento más cómodo aprendiendo o compartiendo experiencias de trabajo de forma presencial.”, los colaboradores de Porvenir respondieron de la siguiente forma: Ni de acuerdo ni en desacuerdo un 8%, parcialmente en desacuerdo respondieron

29%, totalmente en desacuerdo un 6%, parcialmente de acuerdo respondieron 29% y totalmente de acuerdo 53%.

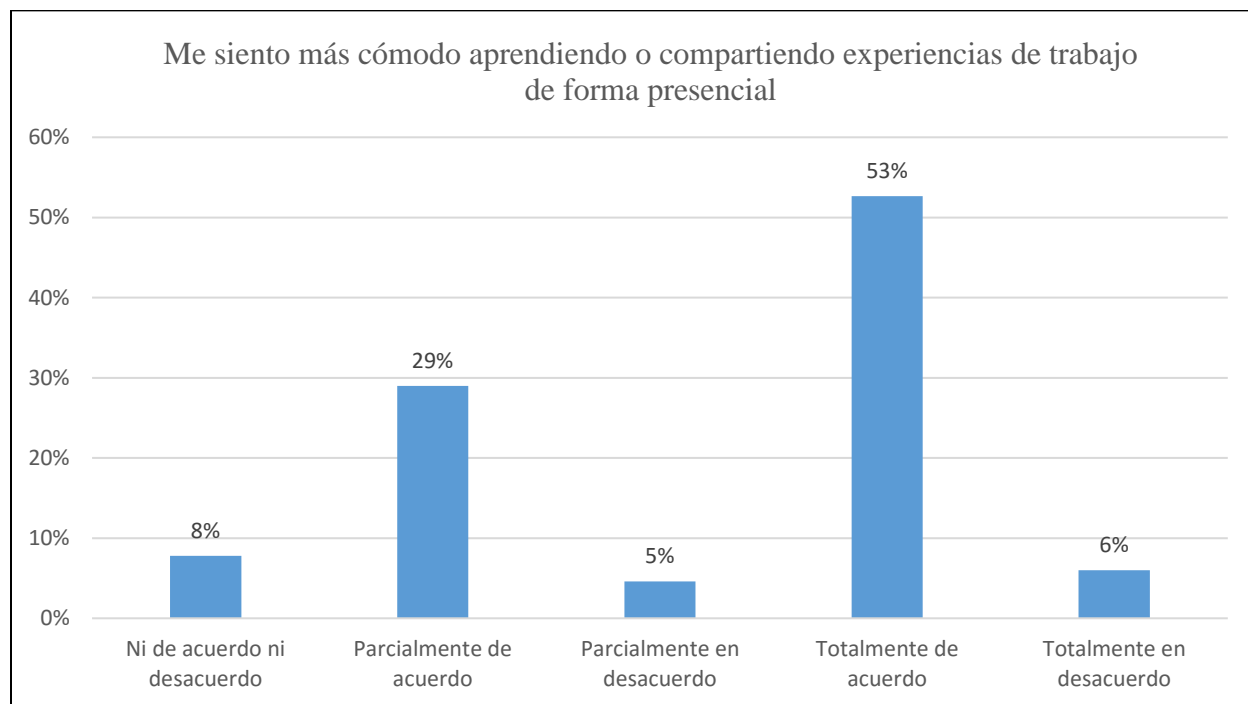


Figura 18. Me siento más cómodo aprendiendo o compartiendo experiencias de trabajo de forma presencial.

La Figura 18 refleja que están de acuerdo en un 82% en sentirse más cómodos aprendiendo o compartiendo experiencias de trabajo de manera presencial, es decir, es factible lograr desarrollar nuevas y consolidar actividades presenciales para compartir conocimiento que puedan verse apoyados con medios tecnológicos para su progreso, alineándose para su progreso con el fortalecimiento de la cultura de gestión de conocimiento.

- En relación a la tercera afirmación: “Me gustaría participar en actividades presenciales donde pueda recibir conocimiento o compartirlo”, Los colaboradores de Porvenir respondieron de la siguiente forma: Ni de acuerdo ni en desacuerdo respondieron un 4%, parcialmente en

desacuerdo respondieron 2%, totalmente en desacuerdo respondieron un 8%, parcialmente de acuerdo un 22% y totalmente de acuerdo un 63%.,

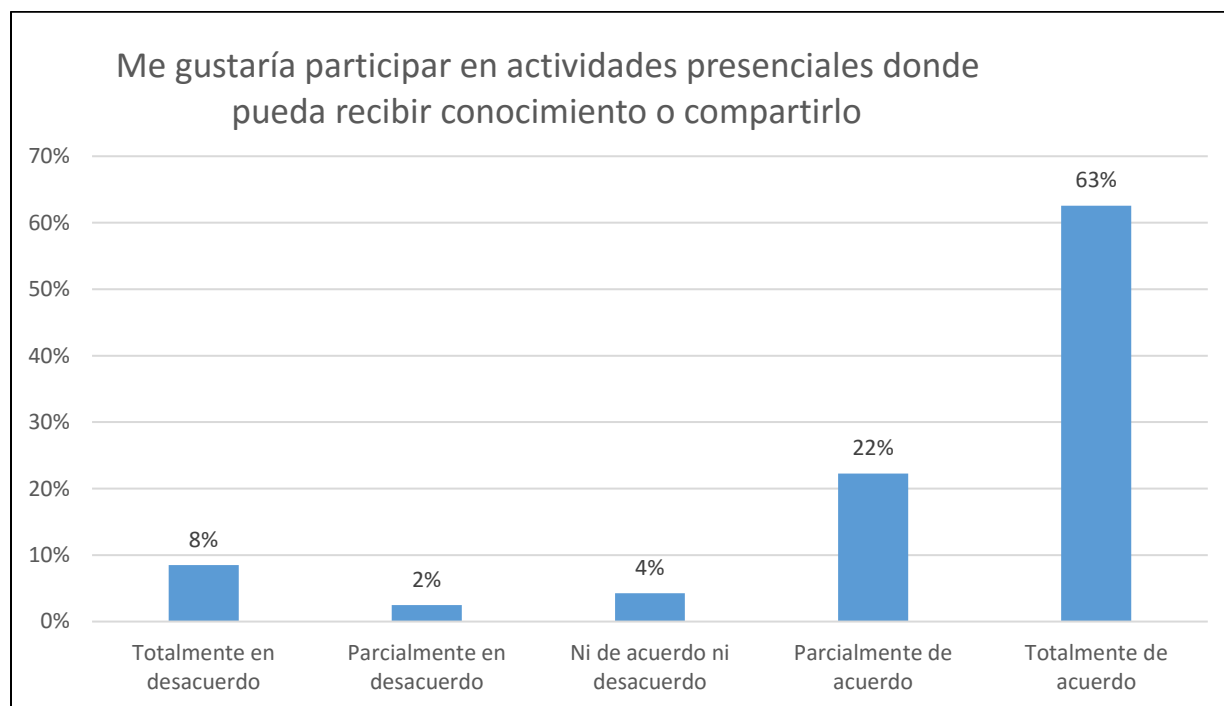


Figura 19.: Me gustaría participar en actividades presenciales donde pueda recibir conocimiento o compartirlo.

Los resultados anteriores evidencian y reafirman, como se observa en la Figura 19 que en un 85% hay una disposición para realizar actividades de tipo presencial para gestionar conocimiento, lo cual va en línea con los resultados de la pregunta 2.

- Para la cuarta afirmación: “En general tengo alta disposición para aprender a través del uso de herramientas tecnológicas como páginas web, aplicaciones”, Los colaboradores de Porvenir respondieron de la siguiente forma: Ni de acuerdo ni en desacuerdo un 5%, parcialmente en desacuerdo un 5%, totalmente en desacuerdo respondieron un 5%, parcialmente de acuerdo respondieron 31% y totalmente de acuerdo 54%.

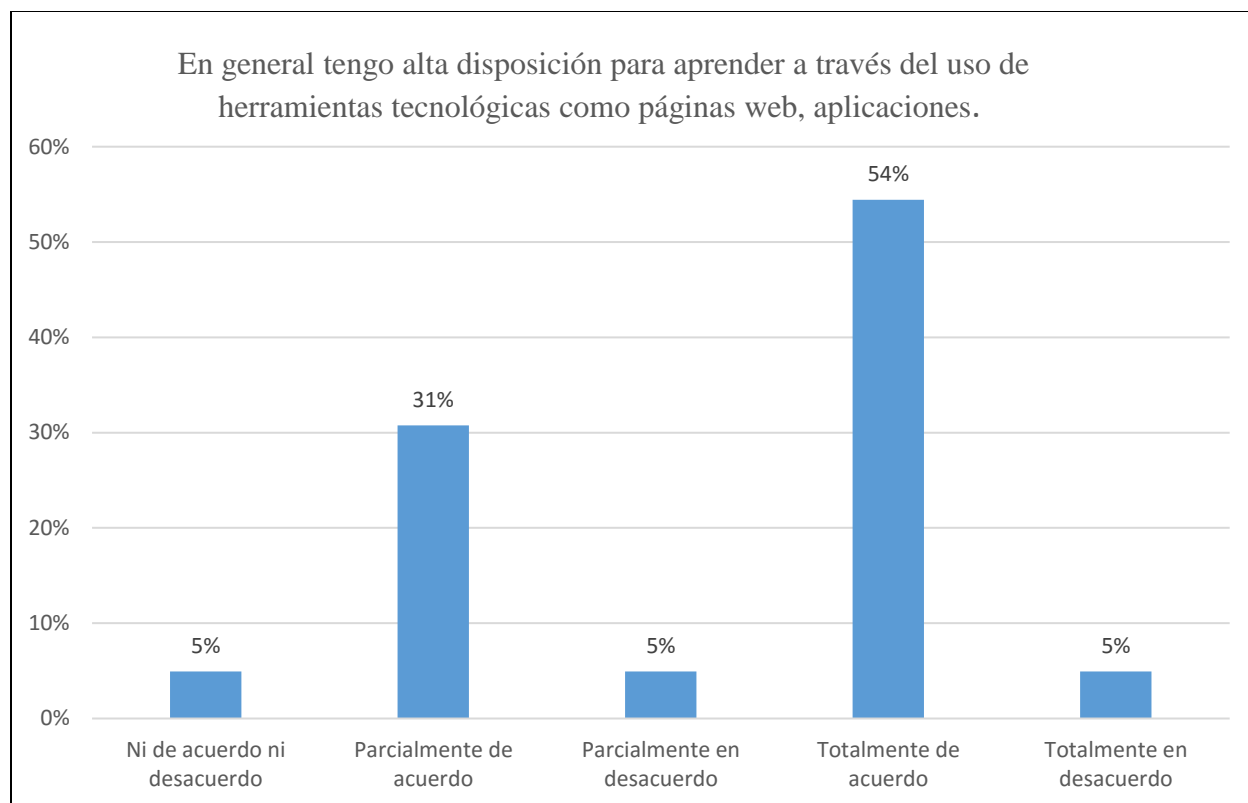


Figura 20. En general tengo alta disposición para aprender a través del uso de herramientas tecnológicas como páginas web, aplicaciones.

Se concluye según la Figura 19 que un 85% de los encuestados están prestos respecto a aprender a través de herramientas tecnológicas, lo cual favorece el entorno para que la compañía siga impulsando el uso y el desarrollo de herramientas tecnológicas que posibiliten la adopción del modelo de gestión del conocimiento.

- En referencia a la quinta afirmación: “Considero la Zonavital como una herramienta que ayuda a mi formación profesional y desarrollo de capacidades para afrontar retos en mis laborales.”, los encuestados respondieron así: Ni de acuerdo ni en desacuerdo un 8%, parcialmente en desacuerdo un 37%, totalmente en desacuerdo respondieron un 14%, parcialmente de acuerdo 37% y totalmente de acuerdo 4%

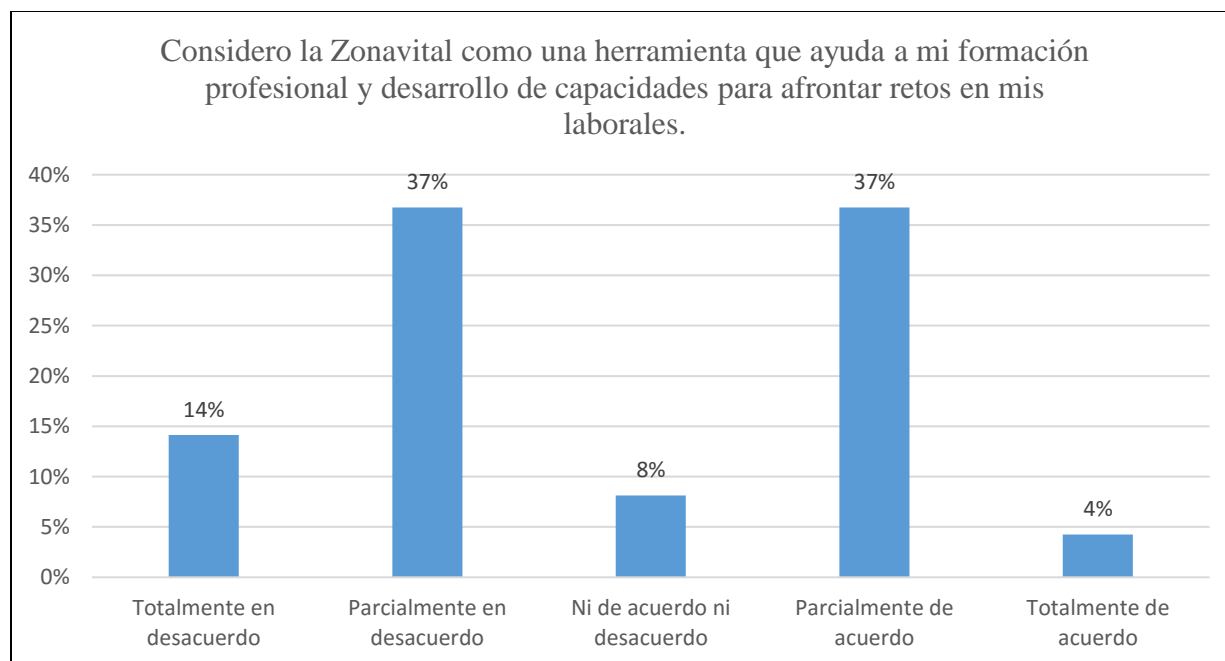


Figura 21. Considero la Zonavital como una herramienta que ayuda a mi formación profesional y desarrollo de capacidades para afrontar retos en mis laborales.

Los resultados según Figura 21, indican que teniendo en cuenta que la ZonaVital lleva un poco más de un año en producción en la compañía, ya hay un 41% de los encuestados que reconoce y ve en esta, un instrumento que aporta en su formación para solventar retos laborales, entonces, en esa misma línea, es clave potenciar la ZonaVital, para que más colaboradores vean en esta herramienta tecnológica un elemento fundamental para el desarrollo de capacidades y de esta forma sean más productivos y por ende la organización sea más competitiva.

- Respecto a la sexta afirmación: “Encontrar información acerca del negocio o para el desarrollo de mi trabajo en la ZonaVital me parece fácil”, en relación a esta pregunta los encuestados se manifestaron así: Ni de acuerdo ni en desacuerdo un 13%, parcialmente en desacuerdo respondieron un 13%, totalmente en desacuerdo respondieron un 4%, parcialmente de acuerdo un 39% y totalmente de acuerdo un 31%.

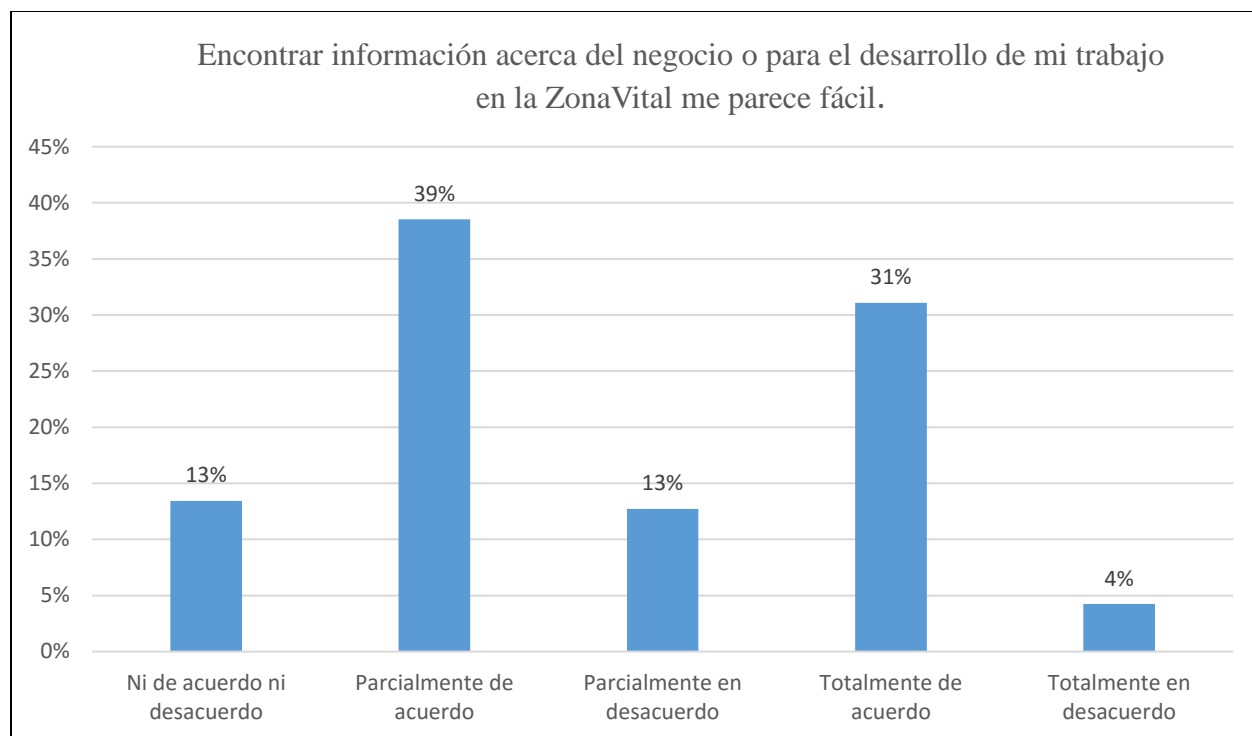


Figura 22. Encontrar información acerca del negocio o para el desarrollo de mi trabajo en la ZonaVital me parece fácil.

Analizando el resultado de este punto, que se evidencian en la Figura 22 un 70% de los encuestados encuentra el contenido que busca de manera clara en la ZonaVital, un indicador para seguir incrementando, robusteciendo y diversificando contenidos en la intranet para llegar a muchas más personas de la organización.

- Sobre la séptima afirmación: “Considero que en la compañía hay los suficientes espacios para compartir conocimientos o experiencias laborales con otras personas de la compañía”, el personal de Porvenir respondió así: Ni de acuerdo ni en desacuerdo respondieron un 19%, parcialmente en desacuerdo respondieron 17%, totalmente en desacuerdo respondieron un 7%, parcialmente de acuerdo respondieron 34% y totalmente de acuerdo 23%.

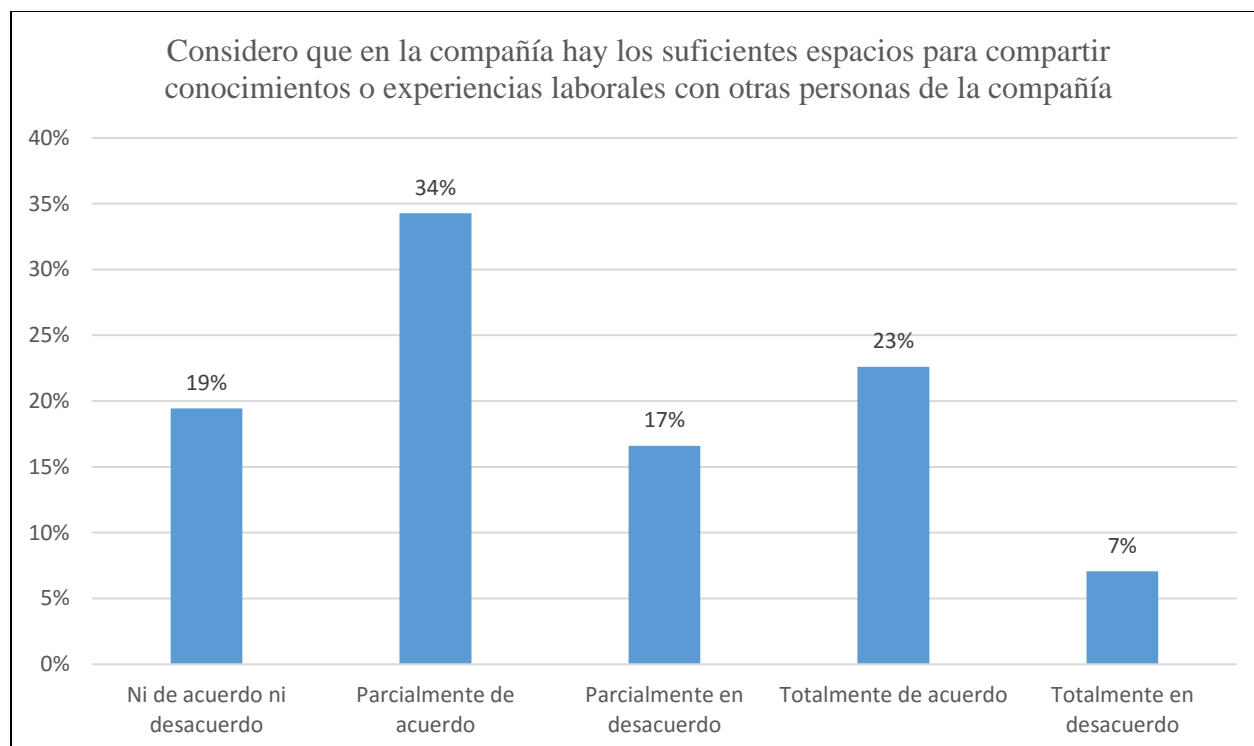


Figura 23. Considero que en la compañía hay los suficientes espacios para compartir conocimientos o experiencias laborales con otras personas de la compañía.

Los resultados que se observan en la Figura 23 significan que para 57% de los encuestados la organización cuenta con escenarios propicios para realizar prácticas de gestión de conocimiento, sin embargo, se hace necesario crear y/o reforzar espacios para compartir conocimientos entre los colaboradores y de esta manera lograr que la mayoría colaboradores perciban a la organización, como un lugar en la pueden hallar medios, mecanismos suficientes para obtener u compartir conocimiento.

- Ahora bien, en cuanto a la octava pregunta: “Ingreso a la ZonaVital para aportar comentarios relacionados con mi cargo o al conocimiento que tengo del negocio”, la muestra se comportó de la siguiente forma: Casi nunca respondieron un 39%, rara vez un 27%, a veces un 20%, con frecuencia respondieron un 8%, casi siempre un 4% y siempre un 2%.

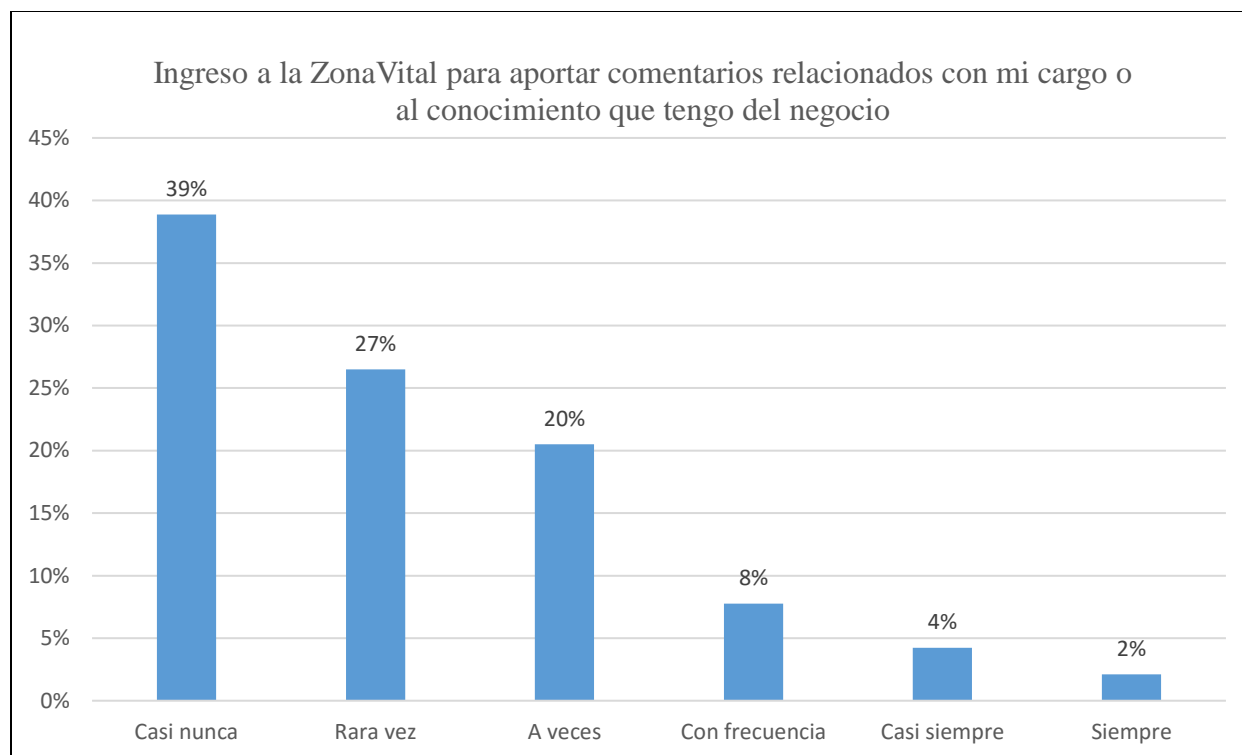


Figura 24. Ingreso a la ZonaVital para aportar comentarios relacionados con mi cargo o al conocimiento que tengo del negocio.

Teniendo en cuenta, los resultados a las preguntas quinta y sexta y en conjunto a los resultados a esta pregunta, se infiere que la mayoría de los colaboradores ingresa a la ZonaVital para consumir información y/o conocimiento, sin embargo, es importante, que la ZonaVital se posicione y proporcione los componentes que permitan y alienten a que no solo haya lugar a consumir conocimiento sino también a que los colaboradores lo compartan y al cual se le pueda llevar su respectivo seguimiento y reconocimiento también, en cuanto a aceptación o no por parte de los colaboradores (ver Figura 24).

- Concerniente a la novena pregunta: "Interactúo con comentarios, o reacciones como "Me gusta" o "No me gusta" a los expertos que comparten conocimiento en la Zonavital", la muestra arrojó los siguientes resultados: Casi nunca respondieron un 39%, rara vez respondieron 27%, a veces respondieron un 20%, con frecuencia respondieron un 8%, casi siempre respondieron un 4% y siempre un 2%.

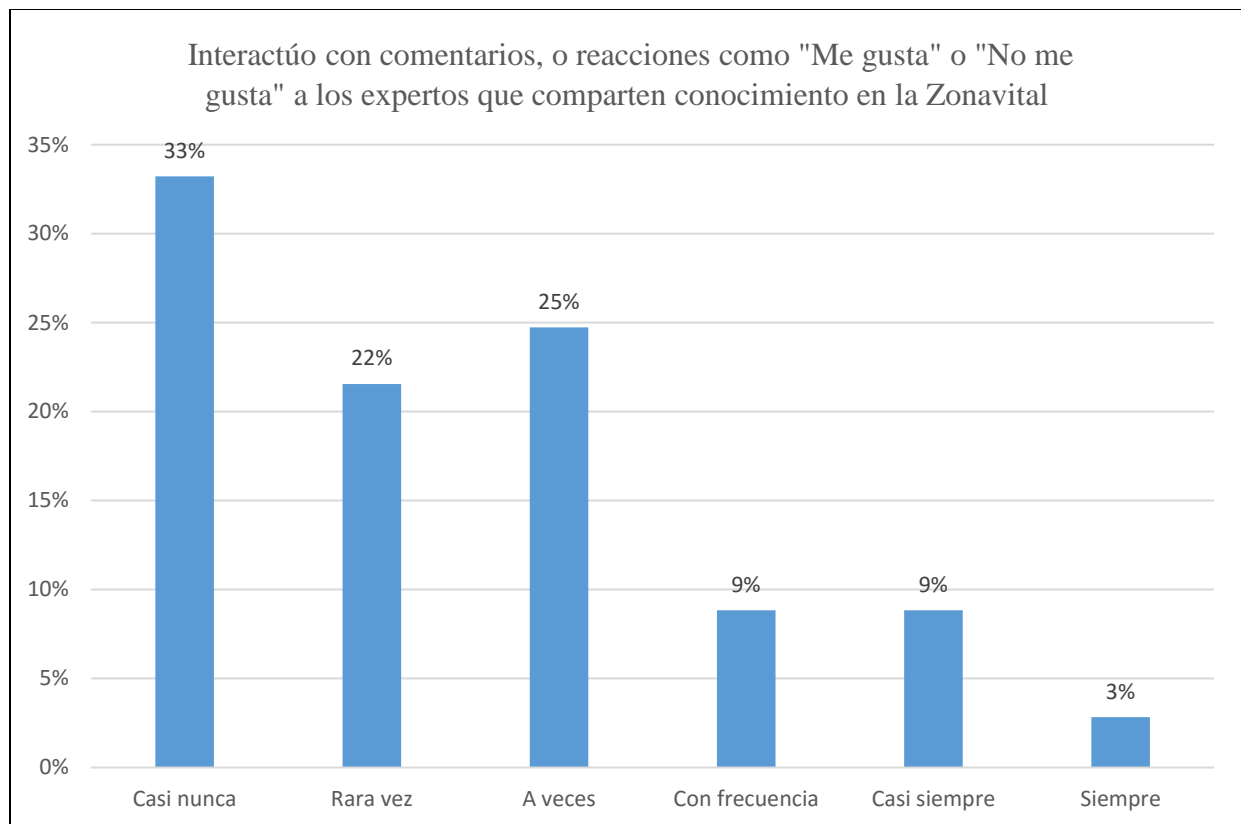


Figura 25 Interactúo con comentarios, o reacciones como "Me gusta" o "No me gusta" a los expertos que comparten conocimiento en la Zonavital.

En los resultados que se evidencian en la Figura 25 se observa que un 80% no se involucra más allá de consumir la información, es relevante para construir una mejor y de mayor calidad la información que se comparte, que por medio de la cultura se invite a los colaboradores dar retroalimentación al conocimiento que comparten los expertos.

- Acerca de la décima pregunta: “Mi jefe me motiva para que ingrese a la ZonaVital y conozca los contenidos que allí se desarrollan”, los participantes de la encuesta respondieron del siguiente modo: Casi nunca respondieron un 22%, rara vez respondieron 18%, a veces respondieron un 19%, con frecuencia respondieron un 18%, casi siempre respondieron un 11% y siempre un 12%.

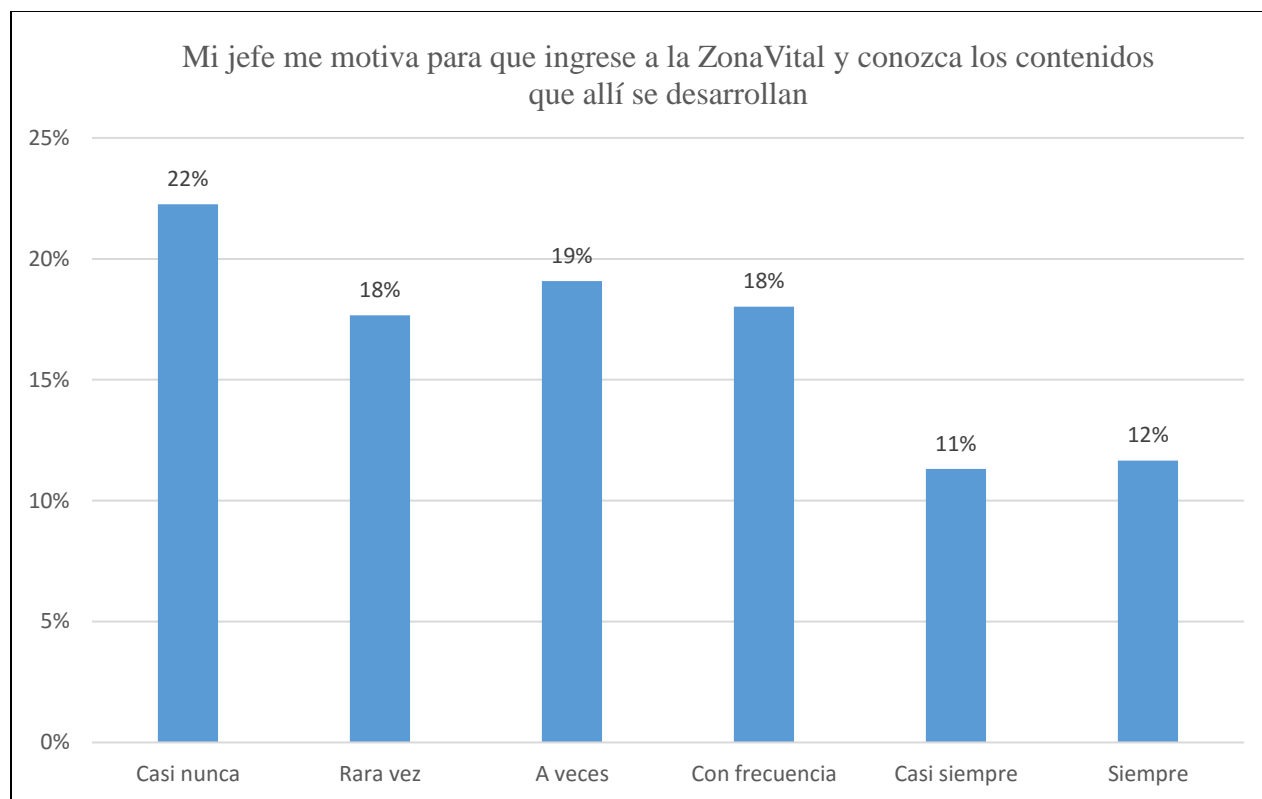


Figura 26. Mi jefe me motiva para que ingrese a la ZonaVital y conozca los contenidos que allí se desarrollan.

Frente a los resultados se observan en la Figura 26 que para un 59% de los encuestados es baja la motivación por parte del jefe respecto a que ingrese a la ZonaVital a ver los contenidos de esta intranet, por lo que es válido encontrar mecanismos alternos que motiven y afiancen el ingreso para consumir o compartir información y/o conocimiento de esta herramienta.

- Entorno a la pregunta once: “Acudo a la información disponible en Zonavital para resolver dudas o inquietudes respecto al negocio”, los trabajadores presentaron la siguiente conducta: Casi nunca respondieron un 11%, rara vez un 18%, a veces un 25%, con frecuencia respondieron un 18%, casi siempre un 16% y siempre un 11%.

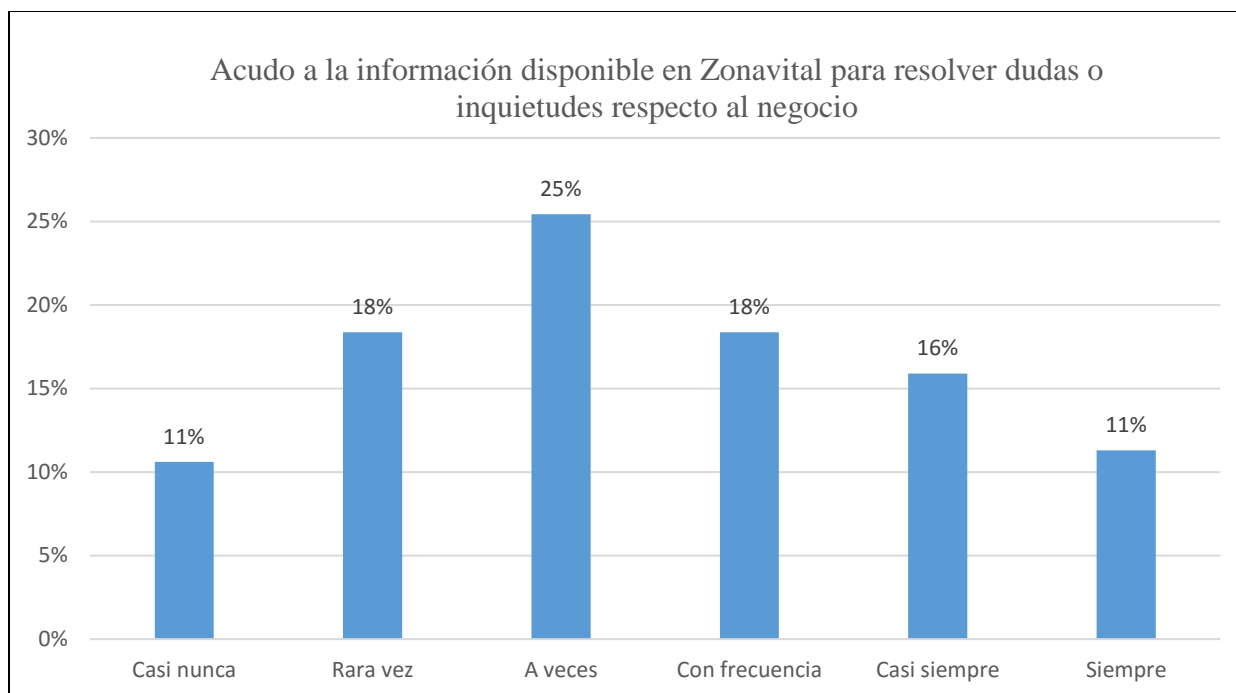


Figura 27. Acudo a la información disponible en Zonavital para resolver dudas o inquietudes respecto al negocio.

En relación al resultado se infiere como lo muestra la Figura 27 que aunque hay un 44% de los encuestados que toma como referente la ZonaVital como un sitio para consultar información que aclare sus inquietudes del negocio, hay un restante 56 % al que todavía falta por posicionar el sitio como un referente para encontrar conocimiento o información del negocio. En ese sentido es importante que se busque crear o mejorar nuevos contenidos o componentes para ampliar y mantener diversificar la captura de público interno.

- Referente a la pregunta doce: “He conseguido algún tipo de beneficio por haber compartido información en la ZonaVital”, las personas de la muestra contestaron así: Casi nunca un 51%, rara vez respondieron 16%, a veces un 14%, con frecuencia un 6%, casi siempre respondieron un 8% y siempre un 5%.

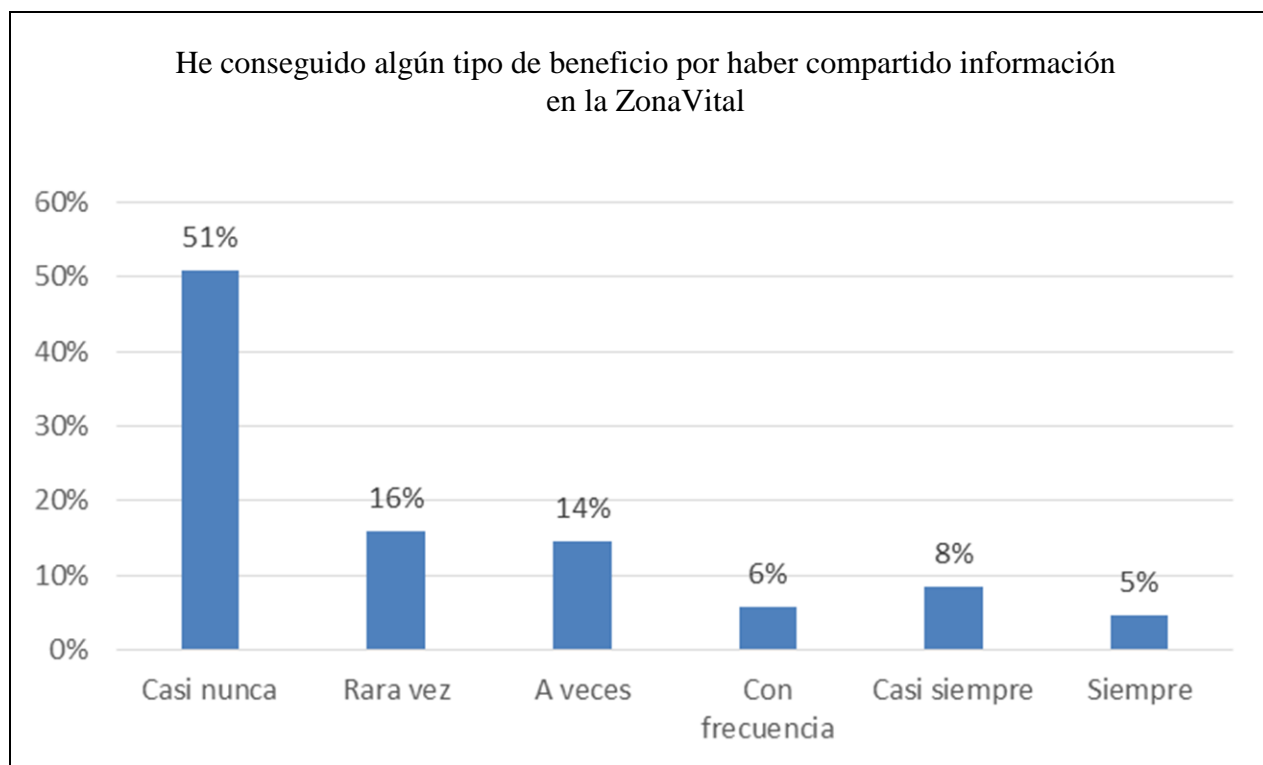


Figura 28. He conseguido algún tipo de beneficio por haber compartido información en la ZonaVital.

Se puede deducir de los anteriores resultados, como se observa en la Figura 28 que un 81% tiene aún desconocimiento frente a los beneficios que tiene la organización para quienes comparten conocimiento o información en la intranet ZonaVital. Entonces, a través de difundir en mayor medida y mejorar el mecanismo de los beneficios en los colaboradores, puede en algún grado contribuir a reforzar la dinámica de una gestión de conocimiento en especial en el portal ZonaVital y que ha dado resultado en otras compañías.

- De acuerdo a la pregunta trece: “Incorporo en mis actividades laborales los valores Vital 2.0”, los colaboradores respondieron del siguiente modo: Casi nunca un 4%, Rara vez respondieron 4%, A veces un 4%, Con frecuencia un 10%, Casi siempre respondieron un 24% y Siempre un 49%.

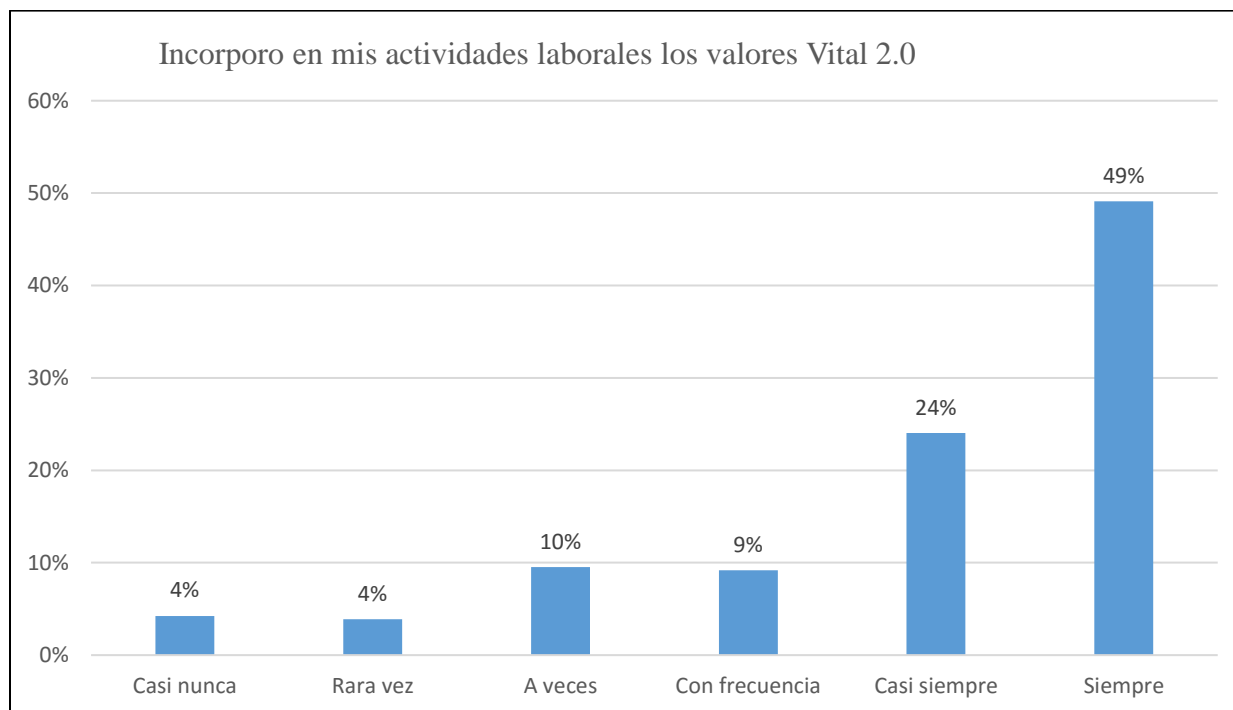


Figura 29. Incorporo en mis actividades laborales los valores Vital 2.0.

En relación a estos resultados se concluye como muestra la Figura 29 que los esquemas de campañas y estrategias que la organización realiza alrededor de los valores han contribuido a que más del 80% adopte los valores vitales en sus actividades laborales, pero en estos no se ve la gestión de conocimiento como pilar, por eso es importante adoptar prácticas como las de Ecopetrol en las cuales se sube de nivel este valor, de tal forma que sea identificado y abordado con estrategias y acciones focalizadas.

- Para la pregunta catorce: “¿Le gustaría compartir alguna experiencia laboral, para contribuir con la formación y conocimientos de los colaboradores de la compañía?”, los colaboradores de PORVENIR respondieron de la siguiente forma: por el Sí un 78% de los encuestados y un No 22%,

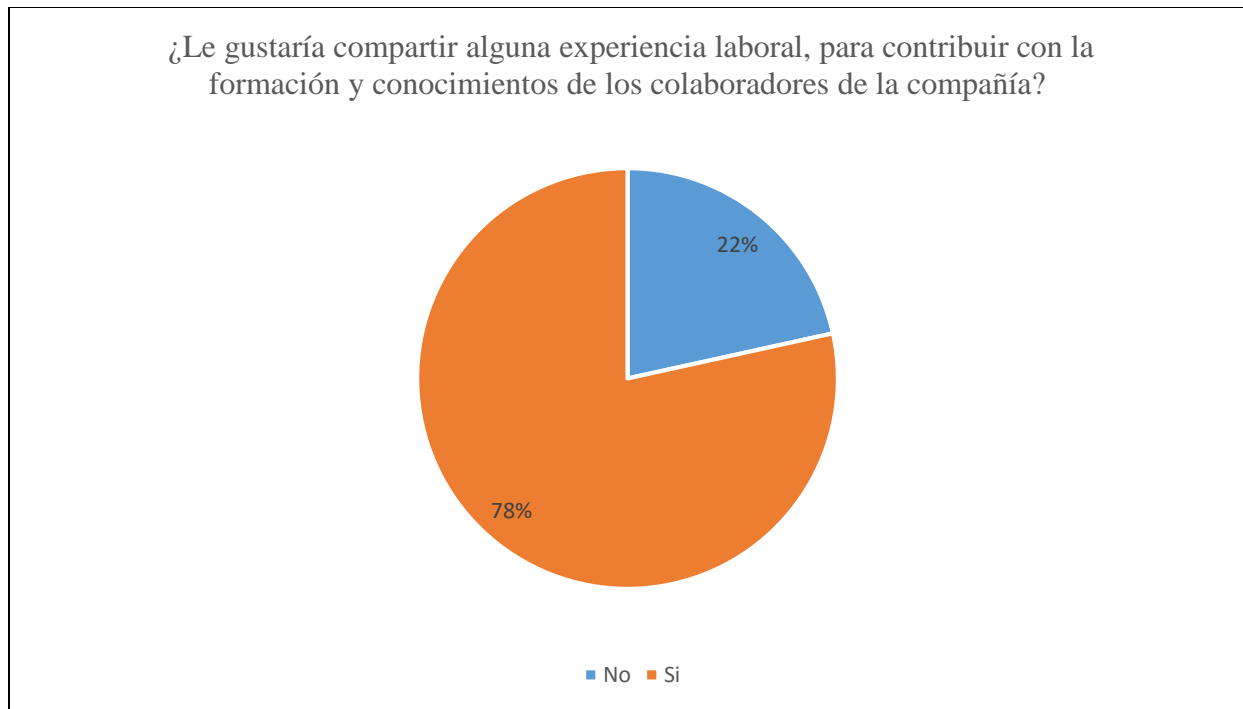


Figura 30. ¿Le gustaría compartir alguna experiencia laboral, para contribuir con la formación y conocimientos de los colaboradores de la compañía?

Los resultados según Figura 30 indican que existen gran cantidad de experiencias laborales y conocimientos que pueden ser compartidas las cuales podrían ser de gran aporte para otros colaboradores, tanto en su productividad individual y colectiva a nivel organizacional.

- En relación a la pregunta quince de la encuesta: “¿Por cuál medio le gustaría que su experiencia laboral se diera a conocer en la compañía?” los colaboradores se inclinaron por las siguientes opciones: por el correo electrónico corporativo el 34%, por presencial 4%, por teleconferencia 10% y la ZonaVital con un 49%.,

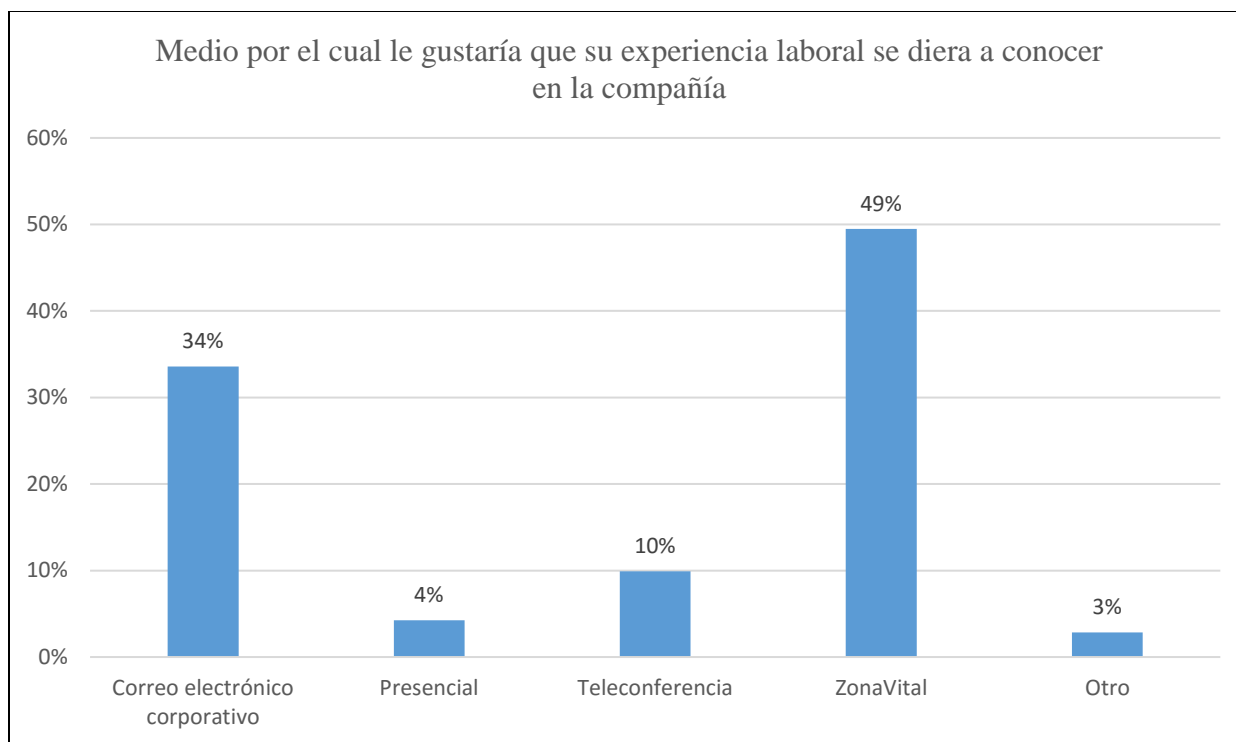


Figura 31. Medio por el cual le gustaría que su experiencia laboral se diera a conocer en la compañía.

De acuerdo a los resultados de esta pregunta evidenciados en la Figura 31 los medios tecnológicos son los predilectos por los encuestados para compartir su experiencia laboral ya sea por las ventajas que estos ofrecen como son la disponibilidad y la accesibilidad y además por el momento mismo de la organización donde las tecnologías se ha posicionado y han tomado un papel preponderante para la transformación de la organización. Así entonces, concentrar esfuerzos para que se ofrezca un abanico acertado de opciones donde los trabajadores puedan encontrar la facilidad de iniciar una práctica de gestión de conocimiento.

Por otra parte, sin descartar y de acuerdo las preguntas 2 y 3 a pesar de que las personas ya cuentan con ZonaVital y correos corporativos, tienen también interés por aprender y compartir conocimiento de forma presencial.

- Sobre la pregunta dieciséis: “¿De los siguientes factores, cuáles cree que son obstáculos que se presentan para compartir conocimientos en la compañía?”, los encuestados contestaron: 78% respondieron que la falta de tiempo, la alta carga tuvo un 45%, la falta de incentivos 17%.

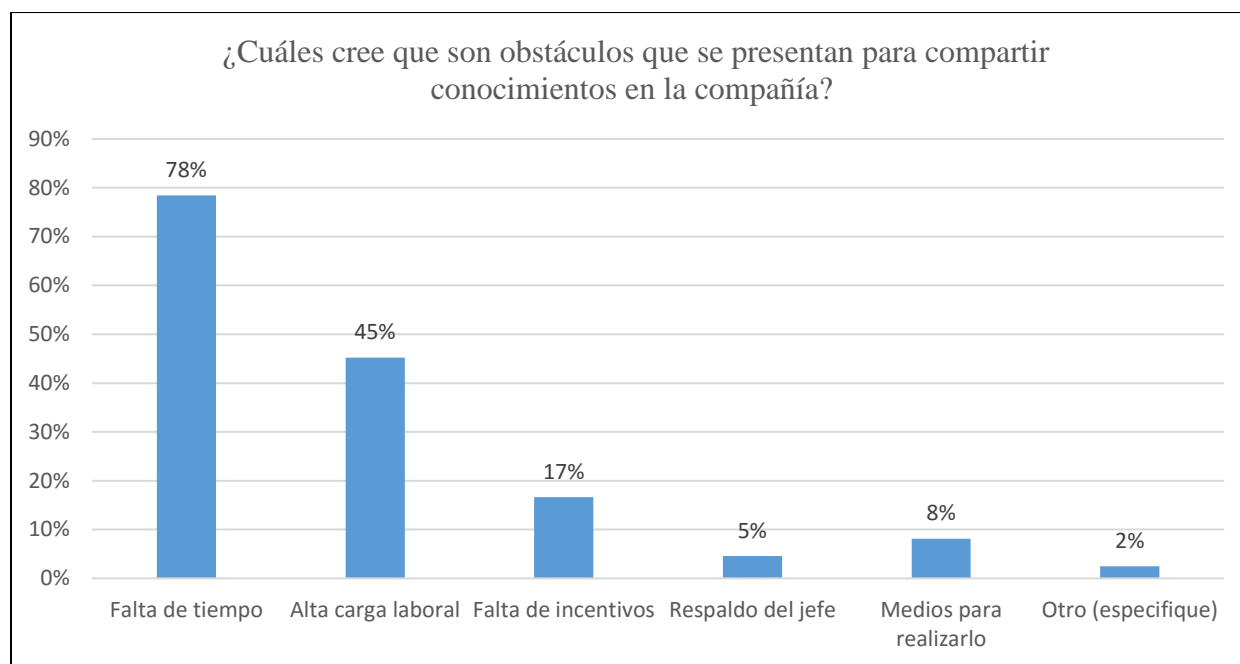


Figura 32. ¿Cuáles cree que son obstáculos que se presentan para compartir conocimientos en la compañía?

Los resultados como se observa en la Figura 32 muestran que la falta de tiempo no está ligado a la alta carga laboral, entonces a nivel compañía no habría afectación por métodos presenciales para gestionar conocimiento, ya que el tema no está en lo laboral sino lo extra laboral, lo cual con una programación con tiempo, podría hacer que la gente se programe y separe el espacio para las capacitaciones. Lo cual fortalece idea de métodos presenciales, debidamente programados, ya que hay alta disposición.

- En referencia a la pregunta diecisiete: “De los siguientes elementos, ¿cuál le parece más atractivo para contribuir con su crecimiento profesional o resolver situaciones puntuales del negocio?”, los encuestados manifestaron su preferencia así: Lecciones Aprendidas 34%, Foros Interactivos 29%, Chat online 19% y mejora en la temática de los contenidos 16%.

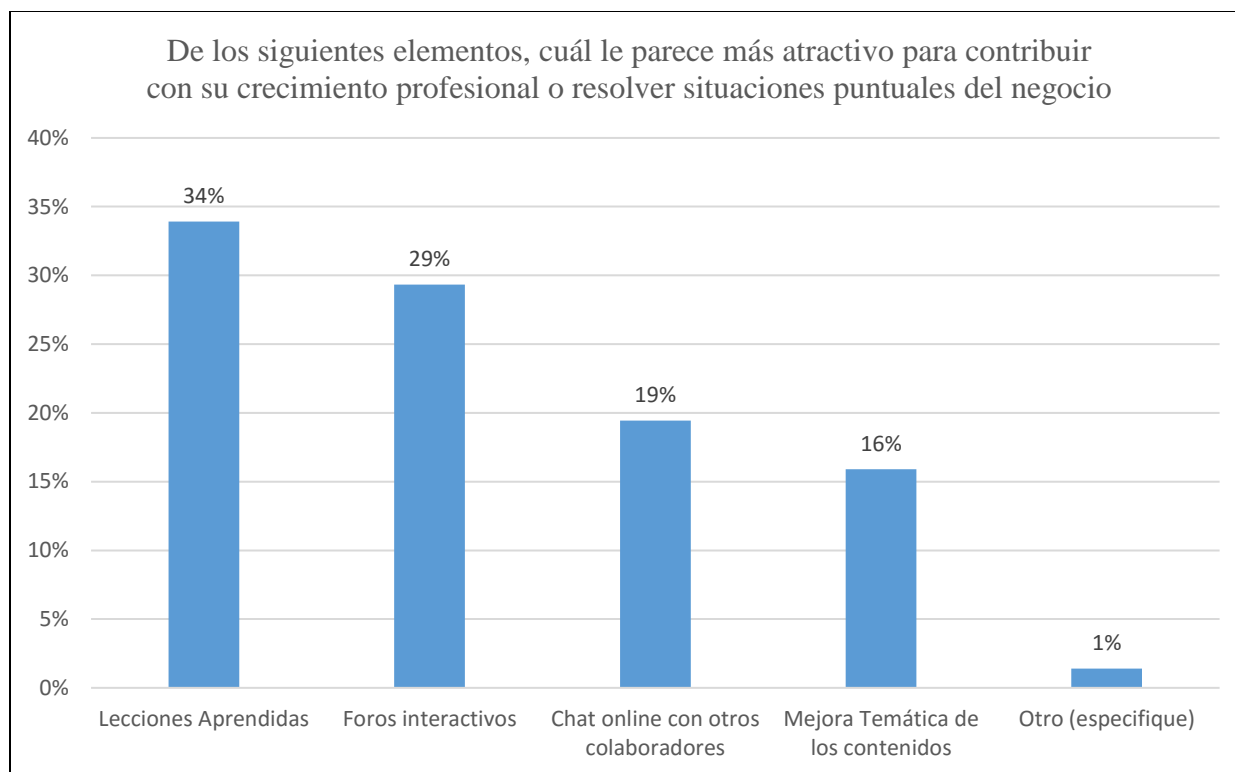


Figura 33. De los siguientes elementos, cuál le parece más atractivo para contribuir con su crecimiento profesional o resolver situaciones puntuales del negocio.

Según estos resultados de la Figura 33 las personas dan un alto valor a conocer experiencias de otros colaboradores, de las cuales muy seguramente puedan poder posteriormente en práctica para una mayor productividad en la compañía, en el mismo sentido, encuentran valioso poder interrelacionarse de una forma más directa con colaboradores que les puede apoyar o los cuales puedan apoyar para desarrollo laboral.

- Y para la última pregunta: “Cuando tiene dudas acerca de algún tema relacionado con su rol en la organización (producto, procedimientos, procesos), de qué manera busca ayuda:” las respuestas de los encuestados se centraron así: Va al puesto de un compañero/persona encargada 41%, Llama un compañero o persona responsable 37%, Busca en ZonaVital 16% y Otra Fuente (Google, redes sociales, etc.) con el 3%.

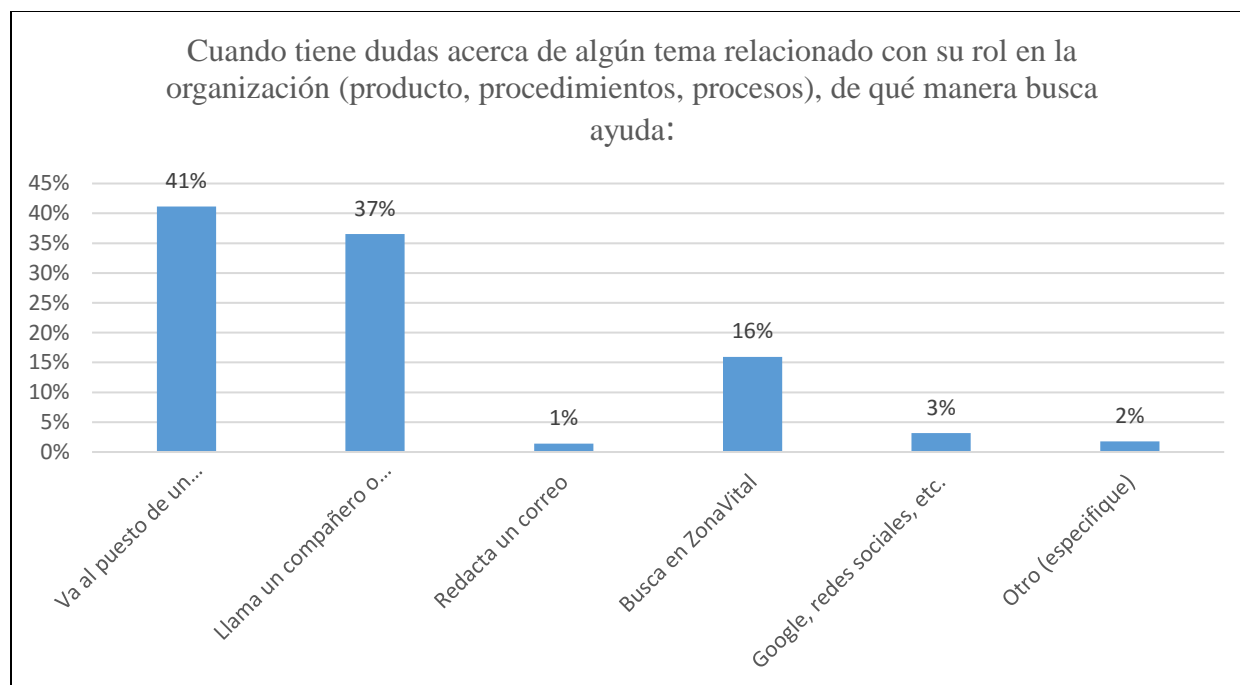


Figura 34. Cuando tiene dudas acerca de algún tema relacionado con su rol en la organización (producto, procedimientos, procesos), de qué manera busca ayuda.

Estos resultados de la Figura 34 reflejan una cultura colaborativa de trabajo en equipo, donde las personas confían en los conocimientos de sus compañeros de trabajo, por lo que interactúan con este ya sea presencial o vía telefónica para el resolver dudas del negocio, aunque siempre están sujetos a la disponibilidad del colaborador que resolverá sus dudas, lo cual afecta directamente la productividad de los involucrados. Siguiendo con esto, es necesario apalancar la herramienta que dispone Porvenir Para la gestión del conocimiento de los colaboradores, con lo cual se disminuye el riesgo de no encontrar el tiempo de los compañeros a los que se acude y de esperar hasta encontrar disponibilidad.

4.2 Infografía de los resultados de la Observación No Estructurada

La siguiente figura es una representación de los hallazgos encontrados a partir de la realización de la técnica de observación no estructurada.



Figura 35. Infografía resultados observación no estructurada.

4.3 Propuesta para el fortalecimiento de modelo de gestión de conocimiento

Teniendo presente el estado actual en el que se encuentra el modelo de la gestión del conocimiento en el fondo de pensiones y cesantías PORVENIR, se hace importante destacar en primera instancia la intención con la que se viene trabajando en el tema desde la dirección de Talento Humano, haber dado el paso de: primero presentarle al presidente de la compañía la propuesta de contar con un modelo de gestión de conocimiento y lograr así, el respaldo desde la alta dirección de la organización, para posteriormente contratar una consultoría que ayudó a elaborar dicho modelo que se fundamentó en tres ejes: Cultura, Herramientas, Metodología.

A continuación y partir de la aplicación de los instrumentos de la investigación: las entrevistas con los responsables de la Gestión de Conocimiento en PORVENIR, la observación no estructurada, documentación bibliográfica y el resultado y análisis de las encuestas, se sugieren las

siguientes acciones y/o herramientas que en conjunto crean una integra estrategia que apalanca y afianza el modelo actual de gestión de conocimiento de PORVENIR.

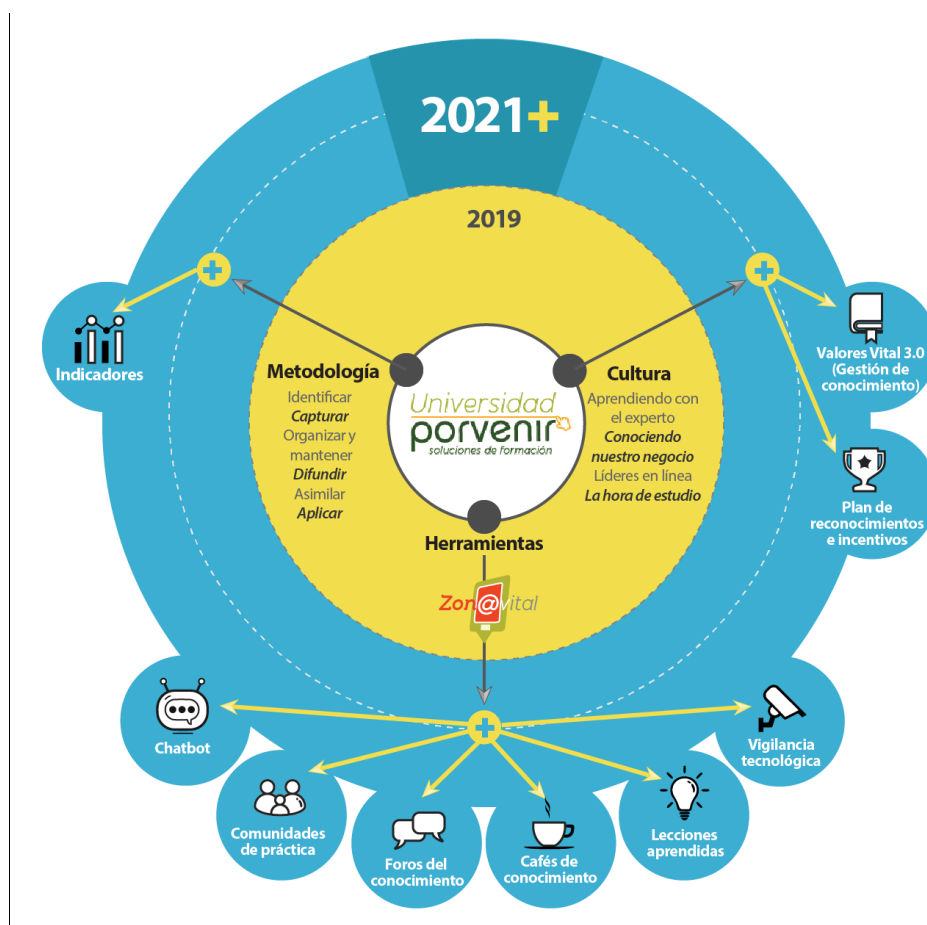


Figura 36. Fortalecimiento de Modelo de GC de Porvenir.

4.3.1 Actividades propuestas.

Las siguientes actividades que más adelante se detallan fueron propuestas con base en la aplicación de los instrumentos utilizados durante la realización de la investigación y teniendo presente las tendencias tecnológicas que actualmente hay en el mercado. A continuación se realiza una explicación concisa del porqué de cada una de las actividades planteadas:

4.3.1.1 Gestión de Conocimiento como Valor Corporativo.

Esta propuesta es resultado, por un lado, de la revisión de la documentación sobre las mejores prácticas que siguen otros modelos de gestión del conocimiento a nivel empresarial, dado

que empresas incorporan en sus valores organizacionales a la gestión del conocimiento. Por otro lado y como refuerzo de la iniciativa, es producto de la observación y la encuesta entorno a como se promueven los valores corporativos en la organización y como los viven e incorporan los colaboradores en el desarrollo de sus actividades laborales.

4.3.1.2 Plan de Reconocimientos e Incentivos Individuales y Grupales.

Proviene de la revisión de la documentación sobre las mejores prácticas que siguen otros modelos de gestión del conocimiento a nivel empresarial. Entre los modelos estudiados, las empresas Bancolombia, Cotecmar o el grupo peruano Graña y Montero son partidarias de la utilización de dicha actividad para promover la gestión del conocimiento. Además, de forma complementaria se basa en el resultado de la encuesta, donde la mayoría de los colaboradores manifestó no haber conseguido algún tipo de beneficio por haber compartido información en la ZonaVital

4.3.1.3 Foros de Discusión.

Proviene de los resultados de la encuesta, ya que muestra que a las personas les gustaría compartir puntos de vista, conocimientos o experiencias a través de la ZonaVital.

4.3.1.4 Café de conocimiento.

Se origina a partir de los resultados analizados de la encuesta, ya que mostraron que los colaboradores son receptivos a iniciativas donde se realice la transferencia de conocimiento por medio de modalidad presencial.

4.3.1.5 Lecciones aprendidas.

Nace a partir de los resultados analizados de la encuesta, ya que a las personas les parece que este elemento puede contribuir en su crecimiento profesional o para resolver situaciones

puntuales del negocio, no obstante, también, se motiva en la revisión de documentación, ya que dentro las empresas analizadas, se encontró que estas implementan este tipo de herramientas para gestión del conocimiento.

4.3.1.6 Comunidades de práctica.

Se deriva de los resultados de la encuesta, en primera instancia, porque a los encuestados les gustaría participar en actividades presenciales donde puedan recibir conocimiento o compartirlo, sin embargo, se complementa con lo encontrado en la observación en el aspecto del trabajo colaborativo y actividades grupales que promueve la organización.

4.3.1.7 Chatbot del Conocimiento.

Surge a partir de la afinidad que tiene los encuestados para aprender por medio de herramientas tecnológicas. Entonces, siendo los chatbot un componente tecnológico innovador, que puede desarrollar tareas específicas, capaz de dar respuesta a necesidades de las personas en un formato conversacional, se abre la posibilidad de su implantación uso y aprovechamiento en la organización.

4.3.1.8 Solución de Vigilancia Tecnológica.

Aprovechando nuevamente la alta disposición para aprender a través del uso de herramientas tecnológicas como páginas web, aplicaciones manifestada en la encuesta por lo colaboradores, posibilita recomendar la adquisición de una solución (herramienta o servicio) de Vigilancia Tecnológica, ya que automatiza la búsqueda, recolección, análisis y difusión de información estratégica y sofisticada en relación a soluciones tecnológicas disponibles, tecnologías emergentes, y cuáles se están quedando obsoletas, así como información del entorno de los competidores, el mercado, lo cual posteriormente redundará en adquisición de conocimiento para posibles mejora de procesos, toma de sus decisiones estratégicas y generación de ideas innovadoras y aprovechamiento de oportunidades para la compañía.

4.3.1.9 Indicadores de proceso para Gestión de Conocimiento.

En las entrevistas realizadas a los responsables de la Gestión de Conocimiento se evidenció que no hay indicadores del proceso, por lo cual estos son requeridos.

4.3.2 Fortalecimiento eje cultura.

Para fortalecer el eje cultural, se proponen las siguientes actividades:

4.3.2.1 Gestión de conocimiento como valor corporativo

Descripción.

Dentro de los valores organizacionales que actualmente tiene la compañía, se recomienda elevar a valor corporativo la Gestión de conocimiento.

Así, desde la misma inducción general para los nuevos colaboradores se puede apartar un espacio único y exclusivamente para impartir la importancia del valor de la gestión del conocimiento y de esta forma el colaborador recién ingresado interiorice y ponga en práctica este valor.

Impacto.

Interiorizar en todos y cada uno de los colaboradores la gestión del conocimiento, como un valor vital propio, el cual sea parte fundamental y esté presente en el desarrollo de sus actividades y asimismo despertar iniciativa e involucramiento por convicción a dinámicas que organización en relación a la Gestión del Conocimiento.

Teniendo en cuenta que las estrategias que la organización ha venido implementando en torno a los valores han logrado una adopción de los mismos por parte de los colaboradores. Establecer la gestión del conocimiento puede llevar a mayores resultados y posibles desarrollo de ventajas competitivas de la organización.

Responsables.

La Dirección de Talento Humano.

4.3.2.2 Plan de reconocimientos e incentivos individuales y grupales

Descripción.

Constituir un plan de reconocimientos e incentivos de tipo individual y grupal. El cual sea socializado y fuertemente difundido para que sea conocido por cada uno de los colaboradores, donde se especifique claramente cómo hacerse acreedores de los beneficios e incentivos por participar en actividades organizacionales asociadas a la gestión de conocimiento.

Lo ideal será, que para los reconocimientos se definan categorías, tanto individuales como grupales y con una periodicidad ya sea semestral o anual. Del tipo a solución más innovadora de una comunidad de práctica, a la lección aprendida con mayor impacto financiero.

Incentivos que reconozcan que el compartir conocimiento tiene bondades personales y organizacionales. Los cuales pueden ser del tipo ‘blando’, una carta de felicitaciones por parte del presidente de la compañía incluso, del tipo económico. Actualmente las organizaciones reconocen con bonos educativos a quien son participantes activos de las prácticas de gestión de conocimiento, lo cual se puede replicar en la organización.

Los ganadores de los reconocimientos deben ser presentados a través de un boletín por correo electrónico y también visible en la ZonaVital.

Impacto.

Aumentar y afianzar el involucramiento de cada uno de los colaboradores para que los colaboradores compartan su conocimiento.

La satisfacción de recibir un reconocimiento, contagiará a que cada vez empleados participen y se haga en un grado mayor por convicción y no por obligación dentro de las actividades de Gestión de Conocimiento, ya que los colaboradores en la medida de que se sientan reconocidos, aumentarán su compromiso con la participación.

Identificar y aducir resultados que emergieron a partir de practicar la GC a través de las herramientas dispuestas por la organización ya sean mejoras en temas de productividad o innovación y de esta forma poder socializar resultados tangibles a la organización

Responsable.

Dirección de Talento Humano

4.3.3 Fortalecimiento eje herramientas.

En cuanto al eje de Herramientas, se proponen para el fortalecimiento, las siguientes actividades:

4.3.3.1 Foros de discusión.

Descripción.

Dentro de la ZonaVital se deberá crear una sección dedicada para los foros de discusión. Visto este como proceso progresivo de producción y desarrollo de ideas que son relevantes para una comunidad particular y la resolución a alguna necesidad planteada,

Los cuales deberán tener ciertas características:

- Contar con un moderador
- Debe quedar cerrado un tiempo definido
- Tratar sobre un temática puntual a resolver

Contar con un mínimo y máximo de personas vinculadas (Se recomienda no exceder los 15 participantes, para no saturar el foro de información y limitar en comentarios para que no se haga aburrido

Socializar las reglas de uso, para que no se distorsione el objeto de los foros. Que presenten instrucciones claras para un correcto desarrollo del hilo de discusión así como un límite en la extensión de las argumentaciones hechas por los participantes. Es muy conveniente para buen flujo

de ideas el foro tenga buen diseño y se generen discusiones provechosas para la construcción de conocimiento, las cuales influyen en el aprendizaje organizacional.

En lo posible solicitar a los participantes una foto digital para acompañar su perfil en la ZonaVital y así humanizar y hacer más cercana la interacción en foro, y así también poder distinguir dentro de la compañía a los referentes que comparten conocimiento.

Como buena práctica, los foros se pueden realizar entre pares para que tengan un comportamiento más natural y tengan un comportamiento más desenvuelto, caso contrario a que estuviera con una persona de mayor jerarquía.

El foro una vez cerrado, debe quedar disponible en el tiempo para cuando otros colaboradores lo deseen ver y consultar lo allí tratado.

Como funciones del moderador del foro estarán, crear unas preguntas sobre el tema que se plantee, sacar conclusiones así no haya consenso sobre el tema debatido, además debe proponer temas, ya sean sugeridos por miembros de la organización o por iniciativa propia, reclutar la gente más idónea para el determinado foro.

Impacto.

- Desarrollar en lo participantes una capacidad de reflexión a partir de procesamiento de la información y que puedan ponerla en práctica en favor de la organización.
- Captura y registro de conocimiento y generación de ideas a partir de diferentes puntos de vista.
- Se viabiliza el abordaje de temática más amplias que podrían incluir conocimiento o experiencias sobre las nuevas metodologías para el desarrollo de proyectos (Agile) y no sólo de los productos del negocio.
- Propicia la innovación como resultado del esfuerzo de grupo.

Responsables.

La dirección de talento humano en apoyo con la Gerencia de Tecnología

4.3.3.2 Lecciones aprendidas.

Se debe implementar un marco de trabajo de lecciones aprendidas siguiendo los siguientes lineamientos:

- Establecer una política organizacional para que por cada proyecto que se vaya a ejecutar en la organización se elabore lecciones aprendidas. No obstante, es importante en primero instancia, definir y difundir en la organización claramente el objetivo y lo que se entenderá por “lección aprendida” para evitar así algún tipo de desviación en el objetivo y la información que se va a traer en este campo. El ejercicio de lecciones aprendidas se deberá ejecutar en cada fase de proyecto no esperar a finalización del proyecto, ya que se pueden olvidar o cierto detalles relevantes y tendrá un tiempo fijo asignado para su ejecución por parte del equipo del proyecto.
- La política también debería extenderse, no solo a proyectos sino también a actividades o tareas operativas que realicen otros trabajadores y desde las cuales también se pueda extraer conclusiones, al haber realizado una determinada tarea y que lleven a una reflexión para que pueda ser aplicador a casos en actividades similares futuras por otras personas.
- Contar dentro de la intranet ZonaVital con una sección independiente que haga referencia a lecciones aprendidas y de esta forma contar con base de datos de lecciones y que sea consulta para todos los colaboradores.
- Definir un colaborador con el rol responsable de validar y proceder si aplica o no el cargue del documento con la lección en la plataforma, en caso si hay lugar a devolución o rechazo, el colaborador responsable de la validación debe justificar y notificar el porqué de dicha situación a los autores de las lecciones. Si hay un crecimiento en el volumen de colaboradores que desean

reportar lecciones aprendidas, se puede establecer un comité de comprobación y aprobación, como especie de filtro para determinar si lo reportado cumple con lo definido como lección aprendida y este deberán reunirse de forma periódica.

- Tener un buen plan difusión para las lecciones aprendidas que se vayan subiendo al repositorio web, para que de esta forma cobren verdadera relevancia y valor para la organización y así aportar al negocio beneficios ya sean de tipo económicos o logrando una mayor capacidad de innovación. El cual puede comprender notificaciones por correo electrónico o notificaciones en zona vital de una nueva lección y una breve sinopsis de lo que trata

Por otro lado, para un mejor desarrollo en la organización de la práctica de lecciones aprendidas se deberán tener en cuenta las siguientes propiedades:

- Establecer categorías de lecciones aprendidas (ejemplo: por técnicas o de gestión), definir un documento con formato estructurado donde se consigne la lección aprendida y un contenido mínimo de la experiencia que deberá ser documentada (Descripción - Causa Raíz - Recomendación), donde se haga la respectiva recomendación o recomendaciones futuras a tener en cuenta por parte de otras personas que llegasen a estar interesadas, de tal manera que se aplicables a situaciones o eventos a posteriori.

- Se necesita registrar tanto las experiencias ya sean exitosas o no exitosas, las cuales deben tener origen en hechos fidedignos y comprobables y las acciones que se tomaron o se deberían tomar para dicho. Asimismo, posicionar en los colaboradores que el error en la ejecución de un proyecto o tarea no estará mal visto en la organización sino que dentro de todo se puede rescatar aspectos positivos a partir de este y no solo se registren casos exitosos; de esta forma se logrará que los colaboradores den a conocer sus historias y evitar que en un futuro otros colaboradores puedan perpetrar un mismo error.

- Redactar la lección en forma objetiva

Impacto.

- Visibilizar a todos los colaboradores de la organización acciones o experiencia a tener en cuenta al momento de experimentar un situación similar a una reportada en la sección de lecciones aprendidas

- Se puede capturar y documentar conocimiento tácito

- Mejoramiento continuo y mayor productividad a partir de la aplicación de las lecciones aprendidas por parte de los colaboradores

- Se potencializa la ZonaVital como referente de consulta para los colaboradores cuando tengan dudas o inquietudes en ciertos aspectos que puedan estar descritos y planteados en alguna lección aprendida contenida en la intranet.

Responsable.

Dirección de Talento humano con el apoyo de Gerencia de Tecnología y La Dirección de Mejoramiento Organizacional (responsables en la organización los procesos y procedimientos de la compañía)

4.3.3.3 Café del conocimiento.

Descripción.

Establecer reuniones presenciales de manera periódica (preferiblemente trimestrales) que sean de tipo interdisciplinarias, la cual debe realizarse en un espacio físico donde se disponga de varias mesas para que los asistentes dialoguen alrededor de un tema o necesidad particular de la organización.

El ambiente debe ser de informalidad para que se genere un entorno distendido, en el cual los asistentes se sientan más a gusto y entren en mayor confianza con los otros participantes, debido a que así será es más fácil compartir sus ideas, experiencias y conocimiento.

Usualmente este tipo de reuniones puede estar acompañadas de un refresco.

Se recomienda para una mayor eficacia y efectividad de la iniciativa que los grupos sean conformados de 15 a 20 personas, los cuales deberán hacerse subgrupos para analizar la temática planteada.

Esta actividad no debe durar mayor a 2 horas.

Para esta iniciativa es importante contar con personas de la organización con el rol de coordinador de los cafés del conocimiento; los cuales se encargarán de las siguientes responsabilidades:

- Preparar con anticipación una pregunta aguda para el desarrollo de la actividad
- En principio persuadir y reclutar a todo el personal con anticipación para que estos reserven el espacio dentro de sus agendas laborales para la reunión, posteriormente y de manera transicional la mayoría de los asistentes deberán asistir por convicción, cuando se informe de forma programada la realización de un café de conocimiento.
- Estar activamente presente en el desarrollo de la actividad
- Persuadir a las bases para su participan e involucramiento
- En el lugar en que se desarrolle la reunión debe animar a que todos participen del encuentro.
- Orden y organización en la compañía para compartir conocimiento
- Garantizar que se respete cada punto de vista expuesto por los asistentes.
- Generar documentos con las conclusiones de la reunión.

Posteriormente, a través de la ZonaVital, se deberá complementar la dinámica de esta iniciativa implementando un calendario digital y una campana para notificaciones a los asistentes, donde primordialmente se informe las distintas etapas de la actividad, por ejemplo, la invitación, la confirmación al coordinador de la asistencia al evento, la recordación del evento y la socialización con la conclusión del café del conocimiento,

Impacto.

- Es una herramienta que facilita el aprendizaje grupal, la reflexión y el intercambio de conocimiento de una forma informal de temática puntuales.
- Permite conocer y recolectar varios puntos de vista sobre un tema a fondo y generar ideas respuestas novedosas a una necesidad planteada.
- Favorece la participación de todos los niveles de cargo de colaboradores.
- Posibilita la captura y el registro de conocimiento tácito a explícito, a partir del desarrollo de las conversaciones que se sostienen.

Responsable.

Dirección de Talento Humano y apoyo de Gerencia de Tecnología

4.3.3.4 Comunidades de práctica.

Descripción:

Conformar comunidades de práctica de acuerdo a las siguientes pautas:

- En el marco de darle un halo de formalidad y credibilidad a esta actividad se debe contar con un sponsor de esta actividad y que en lo posible sea de cargo directivo. Como deber este tendrá que verificar que el conocimiento generado por la comunidad de valor al negocio.
- Contar con coordinador de la comunidad de práctica, el cual tendrá entre sus responsabilidades:

- Establecer un plan y una agenda de las actividades que debe realizar la comunidad.
- Adicionalmente, fijar normas propias de la comunidad y establecer requisitos para ingreso.
- Tomar nota de lo expresado por los integrantes, así como elaborar documentos resultados del intercambio de conocimiento, para que luego sea difundido y aplicado en la organización.
 - Organizar jornadas de transferencia de conocimiento generado por la comunidad o utilizar la ZonaVital para publicar los entregables generados por la comunidad.
 - Involucrar a colaboradores de diferentes disciplinas. Asimismo, establecer el número de integrantes a tener la comunidad.
 - Administrar un cronograma para validar avances y resultados que vaya generando la comunidad y verificar la viabilidad para que esta siga funcionando en conjunto con el sponsor.
 - Máximo tener 4 comunidades a su cargo, en dado caso en que se creen más comunidades se deberá crear otro coordinador de comunidades.
 - Tener una actitud motivacional para así activar a los integrantes y que la comunidad esté siempre energética y dinámica y no decaiga con el pasar del tiempo.
 - Ser el enlace y/o representante de la comunidad frente a la Dirección de Talento Humano y Sponsor para seguimiento, clarificar necesidades, solicitudes y presentación de resultados.
- La comunidad deberá tener una finalidad clara desde su concepción y con un objetivo concreto por alcanzar.
 - El ciclo de vida de la comunidad estará ligado a que una vez se alcance el objetivo propuesto, la comunidad puede separarse.
 - Preferiblemente y para que los diálogos vayan en el mismo sentido y no pierda el norte, el coordinador de la comunidad debería ser un referente en la temática que va asumir la comunidad.

- Los integrantes de la comunidad deben estar en continuo contacto ya sea de tipo presencial o virtual para que tenga sentido, no obstante, se sugiere a reunirse una vez por mes de forma presencial.

La temática que aborde la comunidad en conjunto, debe tener un mayor grado de complejidad, es decir, temas relevantes para la organización, como el caso de subsanar una necesidad organizacional, analizar una falla en algún proceso importante o instituir mejores prácticas y recomendaciones para ciertos procesos organizacionales a partir del conocimiento.

Promocionar y habilitar para que por medio de zona vital se promocióne la comunidad y que los colaboradores que se sientan afín a la temática a tratar puedan postularse para sumarse a la comunidad. Las postulaciones de los candidatos deberán llegar las respectivas notificaciones al coordinador al su correo electrónico y a su perfil de ZonaVital.

Recomendable estar compuesta por profesionales o expertos claves en la temática, que pertenezcan a diferentes áreas, por ejemplo, de Tecnología, áreas de negocio, de Recursos Humanos para que contribuyan desde sus diferentes puntos de vista con su conocimiento al objetivo de la comunidad.

Impacto.

Se afianza el aprendizaje organizacional en la compañía, se promueve una cultura colaborativa entre los colaboradores.

Se promueve el intercambio de conocimiento entre los empleados, llevando así un proceso de transferencia del conocimiento que puede incluir la captura de conocimiento tácito, así como a la creación de nuevo conocimiento para beneficio de la organización.

Entre los resultados de aplicar lo generado por una comunidad se encuentra el mejoramiento continuo y la innovación.

Responsable.

Dirección de Talento Humano

4.3.3.5 Chatbot de conocimiento

Descripción

Implementar un chatbot para resolver a través del intercambio de mensajes dudas o inquietudes al instante, que tengan los colaboradores en relación a diversas temáticas, como pueden ser productos del negocio, temas técnicos, temas legales, mejores prácticas: El cual deberá ser interoperable desde cualquier plataforma (Tablet, PC, celular) y sistema operativo (Androide, IOS, Windows). El chatbot deberá integrarse al Skype empresarial, para que desde esta herramienta interactúen con los colaboradores. Deberá ser capaz también de direccionar a contenido de la ZonaVital, para el caso, en que el colaborador desee ahondar más sobre la temática que esté tratando.

Este chatbot deberá incorporar dentro de sus características, un motor de Machine Learning para que sea capaz de aprender a partir de las interacciones con los colaboradores y dar con cada vez mejores respuestas a partir de incrementar su base de conocimiento y de esta manera brindar una experiencia a agradable y acertada al colaborador. Asimismo, incluir un motor de Procesamiento de Lenguaje Natural con finalidad de abarcar una mayor comprensión al lenguaje humano y poder traducir y procesar de forma asertiva la información, para dar respuesta acorde a la petición y/o mensaje de los colaboradores.

Impacto

- Automatización de tarea específica para resolver preguntas frecuentes, dudas e inquietudes puntuales del negocio, procesos, entre otros.
- Atención a los colaboradores en un horario 24/7, de forma inmediata, fácil de asimilar, útil y de acceso simple.

- Despertar mayor interés e involucramiento en los colaboradores por la gestión de conocimiento por medio del uso de un componente tecnológico innovador de fácil usabilidad.

Responsable

La Dirección de Talento Humano y la Gerencia de Tecnología

4.3.3.6 Solución de Vigilancia Tecnológica

Descripción

Adquirir una solución de Vigilancia Tecnológica (VT) en la modalidad de *Software as a Service* (SaaS) y de esta forma evitar costes en hardware y tener un soporte ágil y rápido en caso de alguna falla de la aplicación y que sea accedida por los colaboradores a través de internet.

A través de esta herramienta los colaboradores puedan conocer información relevante y sofisticada de fuentes externas sobre los últimos avances tecnológicos que pudiesen ser aplicados a los procesos, y/o proyectos de la organización. Además de permitir estar al tanto del mercado y de la competencia. Esta solución deberá automatizar los principales procesos de VT: captación, gestión y la posterior difusión de la información.

La cual tenga entre sus características, la posibilidad de la personalización de contenidos y de esta forma generar contenidos inteligentes para cada colaborador, según su necesidad o tema de interés particular, que le permita además suscribirse a fuentes de información fiables, y también le sugiera fuentes que podría ser de su interés. Para que, además, reciba alertas personalizadas cuando encuentre información sobre su tema. Y dependiendo del perfil del colaborador pueda recibir y/o descargar boletines temáticos, informes tecnológicos, información de mercado, boletines sobre principales hallazgos en tecnología y el mercado y noticias de prensa.

La herramienta debe contar con una opción para validar las estadísticas de usabilidad por cada usuario en un periodo de tiempo fijo y de la cual se desprendan reportes gerenciales para posterior toma de decisiones.

Impacto

- Adquirir conocimiento de vanguardia para toma de decisiones
- Identificación de entornos y posibles mercados de interés
- Disminución en el riesgo en la toma de decisiones
- Obtener ideas disruptivas para proyectos, procesos y productos de la organización
- Mejora la competitividad de la organización y generación de una cultura organizacional innovadora
- Anticiparse para detectar oportunidades y amenazas
- Enriquecer conocimiento organizacional
- Mayor adaptación al cambio

*Responsable**La Dirección de Talento Humano y la Gerencia de Tecnología***4.3.4 Fortalecimiento eje metodología.**

Por último, para el eje de metodología se propone el siguiente instrumento:

4.3.4.1 Indicadores de proceso para gestión de conocimiento.*Descripción.*

Instaurar indicadores específicos para gestión de conocimiento, que posibiliten mejorar y controlar la gestión y las herramientas de gestión de conocimiento de la organización, los cuales deberán estar visibles tanto para la alta dirección, como para la mayoría de los colaboradores ya sea a través de la intranet ZonaVital o se divulguen periódicamente por correo corporativo para que estos tengan un mayor grado de concientización y apropiación por las prácticas que se desarrollan en torno a la Gestión de Conocimiento, despertando un mayor compromiso por participar en estas.

Incluir indicadores sobre la ZonaVital, permite validar la usabilidad y penetración de la herramienta en los colaboradores, el nivel de interés por ciertas secciones de la herramienta, y que por medio de los resultados poder reforzar o replantear de forma asertiva las secciones involucradas. También por medio de estos, tener un instrumento que sirva de apoyo para tomar determinación respecto a la iniciativa de reconocimientos a las contribuciones que realicen los colaboradores en el marco de la gestión de conocimiento de acuerdo.

Cada indicador se debe crear en la siguiente línea: con un propósito específico, es decir que se espera conseguir a partir de su implementación, cada una de las iniciativas debe tener asociada una meta que debe incrementarse por año, la medición debe ser en un periodo de tiempo definido, e ir mostrando de forma cuantitativa la evolución de las iniciativas de gestión de conocimiento establecidas o planteadas en este documento. Por tal razón, la dirección de Talento Humano debe contar con un tablero de control, el cual estará compuesto por los siguientes indicadores:

- Indicador Herramienta Chatbot:

Periodicidad: se deberá calcular de forma mensual.

Debe medir el total de las interacciones de los colaboradores con el chatbot y categorizar por áreas la usabilidad con la herramienta, así como las preguntas frecuentes que más realizan los colaboradores. Tomar acciones propositivas con áreas con menor usabilidad para aumentar involucramiento.

Meta en base a: porcentaje de participación de las áreas sobre el total de las áreas de la organización con el chatbot y porcentaje de efectividad de respuesta a total de las peticiones

- Indicador Comunidades de Practica:

Periodicidad: se deberá calcular de forma semestral.

Número total de comunidades de prácticas activas, la temática que aborda cada comunidad y el estado de avance y/o resultado del objetivo por el cual fue creada, las áreas que más participan en la conformación de las comunidades de practica con su respectivo número de colaboradores. Para las áreas que menos participan tomar acciones correctivas para lograr mayor involucramiento

Número total de comunidades de prácticas inactivas. Validar causal de inactividad y tomar acciones correctivas o de retroalimentación, en caso de no haber alcanzado el objetivo propuesto por la que se formó.

Meta en base a: porcentaje de participación de las áreas en la integración de alguna comunidad de práctica y número mínimo de iniciativas o mejoras atribuibles a la comunidad de práctica.

- Indicador Foros del Conocimiento:

Periodicidad: se deberá calcular de forma trimestral.

Se deberá medir el número total de consultas que tuvo un foro de discusión, los usuarios más recurrentes y la respectiva área a la que pertenecen.

Meta en base a: porcentaje de participación sobre el total de los colaboradores y porcentaje de participación por áreas en los foros

- Indicador Cafés del Conocimiento:

Periodicidad: se deberá calcular de forma trimestral.

Número de cafés del conocimiento programados en el trimestre, número total asistentes a cafés del conocimiento, las áreas que más participan en la conformación de los cafés del

conocimiento con su respectivo número de colaboradores. Para las áreas que menos participan tomar acciones correctivas y/o propositivas para lograr mayor involucramiento

Meta en base a: porcentaje de participación de las áreas en la asistencia de algún café de conocimiento en el trimestre y número mínimo de iniciativas o mejoras atribuibles a un café del conocimiento.

- Indicador Lecciones Aprendidas:

Periodicidad: se deberá calcular de forma trimestral.

Número de lecciones a aprendidas publicadas para un tiempo determinado, el área o áreas y su respectivo número de lecciones aprendidas publicadas de las cual hayan sido participes.

Áreas que no aún generado aún una lección. Establecer una meta por área, de al menos participar de una lección aprendida por trimestre.

Número total de visitas por área a la sección de lecciones a aprendidas.

Meta en base a: porcentaje a nivel de número de colaboradores y de áreas respecto al ingreso a la sección de lecciones aprendidas.

- Indicador Vigilancia Tecnológica

Periodicidad: se deberá calcular de forma mensual.

El total de ingresos a la solución segmentado por área. Con una meta de al menos una visita al menos por cada colaborador.

Meta en base a: porcentaje de participación del total de las áreas de la organización con el ingreso a la solución y porcentaje de participación de los colaboradores sobre la totalidad de los colaboradores

Impacto.

Contribuir a dar un panorama y una orientación a la compañía que permita visualizar el estado en que se encuentra la gestión de conocimiento y su respectivo avance.

Apoyo en la toma de decisiones que faculten y encaminen a mejorar a tiempo o tomar correctivos en el progreso de la gestión del conocimiento que se esté desarrollando en la compañía

Evidenciar el comportamiento de la gestión de conocimiento y su aporte al negocio, se puede lograr mayor apoyo económico para una mayor inversión en prácticas de gestión de conocimiento

Responsable.

Dirección Talento Humano en compañía de la dirección de Planeación (responsables en la organización de la administración y seguimiento de los indicadores que tiene la compañía)

Respecto al orden de ejecución de las actividades, el investigador recomienda comenzar por las actividades concernientes al eje cultural ya que impactan en primera línea los hábitos de los colaboradores en sí, posteriormente y de forma paralela se puede proceder con el desarrollo de las herramientas propuestas, para uso de los colaboradores (Foros de discusión, Lecciones Aprendidas y Café del conocimiento), lo cual permitirá vivir y sentir más a un la gestión del conocimiento en los colaboradores, ahora bien evolucionar la herramienta ZonaVital, que va en línea con la transformación digital que vive la compañía, posibilitará aún más el acercamiento de los colaboradores hacia la gestión del conocimiento, en doble vía tanto para consumir conocimiento como para compartir conocimiento; y finalmente con el establecimiento de indicadores específicos hacer el respectivo seguimiento a la práctica y toma de decisiones para su evolución.

Ahora bien, las actividades anteriores propuestas en conjunto forman una estrategia que fortalecerá el modelo de gestión de Porvenir, y que le dará mucha mayor practicidad al mismo;

asimismo, se da un rol sobresaliente a la tecnología como inductor de esta práctica organizacional, alineado eso sí, con el momento de transformación digital que vive la organización. Finalmente, las mejoras que lleguen a surgir tanto en términos de productividad, innovación o procedimentales como resultado de una buena gestión de conocimiento impactarán en la desarrollo ventajas competitivas que contribuirán a la consecución de los objetivos y metas de la organización entre los cuales se hallan los de sostenibilidad, innovación y clientes.

5. Conclusiones

Ante la pregunta general, relacionada con proponer acciones que permitan fortalecer el modelo de Gestión de Conocimiento, algunas de las cuales integran a la Tecnología para su realización. Se establecieron las que se listan a continuación:

1. Gestión de Conocimiento como Valor Corporativo
2. Plan de Reconocimientos e Incentivos Individuales y Grupales
3. Foros de Discusión
4. Lecciones Aprendidas
5. Café del Conocimiento
6. Comunidades de Práctica
7. Chatbot del conocimiento
8. Solución de Vigilancia Tecnológica
9. Indicadores de Proceso para Gestión de Conocimiento.

Frente al interrogante sobre las fortalezas y debilidades del modelo actual de gestión del conocimiento de Porvenir S.A. Se encontraron fortalezas que van desde el respaldo de la alta directiva a la práctica de Gestión, como contar un responsable directo de impulsar y posicionar esta práctica, la Dirección de Talento Humano, y una intranet(ZonaVital) para publicar conocimiento y entre las debilidades se hallaron la falta de herramientas y actividades para gestionar conocimiento que lleven a un mayor involucramiento del personal, el no contar con indicadores especializados para medir el proceso, una falta de aprovechamiento de la intranet para articular iniciativas de gestión de conocimiento.

Respecto a la pregunta específica sobre las mejores prácticas que siguen otros modelos de gestión del conocimiento a nivel empresarial. Se investigaron modelos de gestión del conocimiento maduros, en el ámbito nivel nacional, como el de las empresas, Bancolombia, HACEB, Ecopetrol

y Cotecmar y en el ámbito regional la empresa Graña y Montero. Modelos que tienen implementados entre sus mejores prácticas, los cafés de conocimiento, uso de las herramientas tecnológicas, foros de discusión, creación de comunidades de práctica para compartir conocimiento entre otras.

De cara a la pregunta los roles involucrados en la gestión de conocimiento en una organización así como sus responsabilidades, se encuentra que para es necesario que haya involucramiento de todos los colaboradores, desde la alta dirección quienes apoyan y patrocinan esta práctica en la organización, pasando por una área como directa responsable de la planeación de la estrategia del modelo de GC, el desarrollo de la práctica y la cultura para el involucramiento de todos los colaboradores, siguiendo con unos encargados de actividades directas de la gestión de conocimiento (Administrador de los foros de discusión, coordinador de la comunidad de práctica, supervisor cafés del conocimiento, etc.) y finalmente los colaboradores de tipo operativo, técnico, administrativo, ya que en ellos reside la materia prima (el saber) para el desarrollo y progreso de esta práctica y dar así valor a la organización.

Referente a la pregunta de las herramientas que fomenten la gestión del conocimiento en la organización, se hallaron las siguientes:

1. Cafés de conocimiento
2. Comunidades de practica
3. Foros de discusión
4. Lecciones aprendidas
5. Chatbot
6. Solución de Vigilancia Tecnológica

Ante a la última pregunta sobre los beneficios y expectativas que tiene la organización al fortalecer el modelo de gestión del conocimiento, se destacan los siguientes:

1. Creación de una sólida cultura de colaboración organizacional
2. Mejora de la productividad en procesos corporativos
3. Con la tecnología al servicio de esta práctica se lograr mayor disponibilidad de conocimiento, captura de conocimiento, difusión para los colaboradores.
4. Innovación de tipo incremental y disruptiva
5. Mayor capacidad de adaptación al cambio
6. Evitar pérdida de conocimiento clave para el negocio
7. Colaboradores con mayores capacidades

La adopción de un modelo para la gestión de conocimiento por parte de los colaboradores de una empresa se facilita siempre y cuando se apliquen las acciones y herramientas (Culturales, tecnológicas, procedimentales) asertivas que faciliten una apropiación por convicción por cada uno de los integrantes de la empresa.

Las empresas indistintamente del sector en que se encuentren, han encontrado en la Gestión de conocimiento una práctica que les permite generar ventajas competitivas y así estar mejor preparadas para los retos que trae la competencia y el mismo mercado globalizado en que actualmente se encuentra las compañías.

En el sector empresarial, para potencializar la práctica de Gestión de Conocimiento, la tecnología es vista como un aliado estratégico e inductor para su progreso y adopción, ya que y acerca a las trabajadores a su interacción y facilita y optimiza tareas para el desarrollo de esta práctica, como por ejemplo, tener siempre disponible de información, o poder capturar y registrar conocimiento por parte de una persona.

Referencias

- Andrade, L.F. (5 febrero, 2003). Gestión del conocimiento. *Revista Dinero. Sección Opinión*. Recuperado de <https://www.dinero.com/columnistas/edicion-impresas/articulo/gestion-del-conocimiento/1486>
- Awad, E. M. & Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Belly, P. (2014). *Implementación de la gestión del conocimiento*. Buenos Aires: Temas Grupo Empresarial.
- Briceño, M.A. & Bernal, C.A. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios Gerenciales*, 26 (117), 173-193
- Echeverry, Ml. (24 oct, 2017). Ecopetrol es una de las mejores empresas americanas en gestión del conocimiento. *Diario La República. Sección Energía*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/ecopetrol-es-una-de-las-mejores-empresas-americanas-en-gestion-del-conocimiento-2562176>
- Ecopetrol. (2014). *Knowledge Management At Ecopetrol*. Recuperado de https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/web_es/ecopetrol-web/our-company/Press-Room/other-publications/knowledge-management-at-ecopetrol
- Ecopetrol. (27 de Marzo de 2015). *Importancia de la gestión de conocimiento en Ecopetrol y sus proveedores*. Recuperado de https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/informacion-para-contratistas/noticias/2015/2015/importanciadelagestiondeconocimientoenecopetrolysusproveedores/lut/p/z0/pY49T8MwEIZ_C0PGyE4RSB0DQm6Lqgp1CV6qwzlSt8mda7uF_nvODB1Z2O7VvR-PsqpTluDiB8ieC

- Farfán, D.Y. & Garzón, M.A. (2006). *La gestión del conocimiento*. Documentos de Investigación 29, Bogotá D.C. Casa Editorial Universidad del Rosario.
- Fontalvo, T.J., Quejada, R. & Puello, J.G. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimens. Empres*, 9(1), 80-87
- Garzón M.A. (2006). Aproximación a la gestión del conocimiento en empresas Colombiana *Revista Universidad y Empresa, de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario*, 5(1), 232-256,
- HACEB. (4 de Agosto de 2016). *Red de Gestión del Conocimiento*. Bogotá D.C.; El Autor. Recuperado de
- Higuita, J.D. (s.f.). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/57/10>
- Ley 100 de 1993 (Diciembre 23) Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Bogotá:: Congreso de la República de Colombia. *Diario Oficial* 41.148 del 23 de diciembre de 199
- Marulanda, C., & López, M. (2013). La gestión del conocimiento en la Pymes de Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 38, 158-170
- Muñoz Zapata, D. E., & Valencia Rey, J. E. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura *Revista Lasallista de Investigación*, 12(2), 105-111
- Muñoz, D. E. & Valencia, J.E. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura *Revista Lasallista de Investigación*, 12(2), 105-111
- Nieves -Lahaba, Y., & León -Santos, M. (2001). La gestión del conocimiento. Una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED*, 0)2), 121-186. Recuperado

- http://www.unicauca.edu.co/innovacioncauca/sites/default/files/documentos_demanda_conocimiento/zzzzzzDocumento-demanda.pdf
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Oldmutual. (s.f). *Gestión del conocimiento. Quienes somos. Información corporativa*. Recuperado de <https://www.oldmutual.com.co/quienes-somos/informacion-corporativa/gestion-del-conocimiento/Paginas/default.aspx>
- Otálora, R. N.; Gutiérrez, H. & López, F. (2015). Diferencias entre las empresas pymes exportadoras y no exportadoras en el sector de confecciones de Bogotá desde la perspectiva del capital intelectual. *Investigación Administrativa*, 44 (116), 42-63
- Perdomo Guerra, O.J. . (2011). Gestión de Conocimiento en Ecopetrol S.A. 2011. Un paso más para una empresa de clase mundial. Bogotá D.C.. Ecopetrol. Recuperado de http://www.iapg.org.ar/sectores/eventos/eventos/listados/Presentacionesconocimiento/IA PG/Viernes/10.00LagestiondelconocimientoenECOPETROLS.A/ECOPETROL_GC_1.pdf
- Porvenir (2018). *Acerca de Porvenir. Sobre nosotros*. Recuperado de <https://www.porvenir.com.co/web/acerca-de-porvenir/sobre-nosotros>
- Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Univ. Empresa*, 6 (13), 9-36
- Riasco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santo
- Riesco, G. M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos
- Rojas, G., & Vera, M. (2016). Cultura organizacional en la gestión del conocimiento. *Revista Apuntes de Administración*, 1(1), 50-59.

- Rueda-Martínez, I. (2015). *Manual de Gestión del conocimiento: Fundamentos, conceptos básicos y aplicación en la actividad empresarial*. (1° ed.). Madrid: Dextra Editorial S.
- Semana Económica. (7 abril, 2019). *La transformación de Graña y Montero*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/article/management/reputacion/342305-la-transformacion-de-grana-y-montero/>
- Sveiby KE. (1997). *The New Organisational Wealth - Managing and measuring Knowledge-Based Assets*. San Fransisco, EEUU: Berrett-Koehler,
- Vargas Rubio, P.A. (10 abril, 2019). SEB, Newell y Haceb lideran mercado de más de \$9 billones por año en el país. *Diario La República. Sección Tecnología*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/seb-newell-y-haceb-lideran-mercado-de-mas-de-9-billones-por-ano-en-el-pais-2849705>

APÉNDICES

Apéndice A

Formato Encuesta

Archivo en PDF carpeta adjunta

Apéndice B

Formato entrevista

Archivo en PDF carpeta adjunta

Apéndice C

Encuestas Aplicadas

Archivo en Excel carpeta adjunta

Apéndice D.

Transcripción de las entrevistas

Archivo en Pdf carpeta adjunta